

PIANO DELLA PERFORMANCE

2013 - 2015

Gennaio 2013



Sommario

Presentazione del Presidente.....	2
INTRODUZIONE	4
1.1. Organizzazione del Piano.....	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER....	6
2.1. Storia	6
2.2. Aree di intervento	6
2.3. Processi	8
2.4. Portafoglio Servizi	10
2.5. Struttura Organizzativa.....	12
2.6. Portafoglio degli Stakeholder	16
2.7. Outcome per gli Stakeholder.....	23
3. IDENTITÀ DELL'ENTE	24
3.1. L'ENAC "in cifre"	24
3.2. La Missione e le Aree Strategiche	29
3.3. L'albero della performance	29
4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT.....	35
4.1. Metodologia di lavoro.....	35
4.2. Analisi del contesto esterno	36
4.3. Analisi del contesto interno.....	39
4.4. Sintesi strategica Opportunità, Minacce, Forze e Debolezze	41
5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE	42
5.1. Area Safety	42
5.2. Area Security.....	45
5.3. Area Qualità dei servizi	47
5.4. Area Tutela dell'Ambiente	51
5.5. Piano strategico 2013-2015.....	53
6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI.....	56
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento	60
7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria ..	60
7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	64
8. Allegati tecnici.....	66

Presentazione del Presidente

L'ENAC pubblica per la terza volta il "Piano della Performance" in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009, al fine di fornire ai cittadini uno strumento che consenta loro, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e strategiche, una consapevole valutazione della capacità di governo dell'Ente nel settore dell'aviazione civile.

Il processo di definizione delle priorità dell'ENAC per il triennio 2013-2015 risponde a molteplici strategie a cui corrispondono altrettante sfide aventi come punto di riferimento le 5 aree strategiche dell'Ente (safety, security, equa competitività, qualità dei servizi, tutela dell'ambiente).

*Innanzitutto, la sfida di proseguire nella **promozione della sicurezza** del settore del trasporto aereo, nella duplice accezione di safety e security.*

*E ancora, la sfida di rendere sempre più sinergica ed efficace **l'interazione con tutti gli operatori del sistema dell'aviazione civile**, per far sì che l'aeroporto risponda pienamente alle aspettative dei passeggeri e di tutti i soggetti che ivi quotidianamente lavorano.*

*Altro obiettivo prioritario è quello di consolidare il ruolo dell'Enac quale guida del settore dell'aviazione civile al fine di favorire e governare **la capacità di sviluppo infrastrutturale** del sistema aeroportuale, affinché gli investimenti avvengano in tempi rapidi e certi e l'aeroporto abbia dimensioni coerenti ai volumi di traffico, nella consapevolezza che il Paese necessita di "un sistema aeroportuale rinnovato ed efficiente" in grado di dare una reale competitività funzionale al sistema della mobilità anche attraverso una maggiore integrazione delle differenti modalità di trasporto.*

*E poi la sfida della **centralità del passeggero e della qualità dei servizi** ad esso offerti.*

L'opera di revisione degli obiettivi strategici, tuttavia, quest'anno non ha potuto non tenere conto dell'entrata in vigore della recente normativa in ambito di "spending review" che vede le Pubbliche Amministrazioni soggette a misure ispirate ai principi del contenimento dei costi della spesa per il personale e per il funzionamento dei servizi.

Ciò ha comportato che nelle 5 aree strategiche di interesse primario per l'Ente, si è rideterminato il numero degli obiettivi (da 32 a 16), tenendo in considerazione i suggerimenti espressi dall'OIV, nell'ottica della semplificazione dei processi e della normativa.

Sempre in applicazione della normativa sulla "spending review", l'Enac, nella parte finale del 2013, dovrà attuare la nuova ristrutturazione organizzativa.

Tale ristrutturazione si presenta come un percorso che comporta una profonda revisione di tutto il contesto organizzativo e funzionale dell'Ente, implicando, oltre alla riduzione e rivisitazione delle strutture e delle loro dotazione di risorse, la razionalizzazione e la semplificazione delle normative, dei processi, delle procedure e delle attività che sono attualmente in vigore.

Pertanto, in fase di pianificazione operativa, sono state identificate due Linee operative, nelle quali confluiscono le azioni strategiche attuative degli obiettivi strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione:

1. *Realizzare il percorso attuativo (Roadmap) per la ristrutturazione organizzativa 2013;*
2. *Sviluppo e realizzazione dei progetti di razionalizzazione e semplificazione della regolamentazione, dei processi, delle procedure e delle attività dell'Ente.*

La prima linea operativa si concretizza in un obiettivo operativo comune a tutti i dirigenti dell'Ente che a vario titolo e misura saranno coinvolti nelle singole fasi della Roadmap.

La seconda linea operativa si concretizza in obiettivi operativi individuali - assegnati, quindi, ai singoli dirigenti - che interessano tutto l'ambito della regolamentazione tecnica e gestionale-amministrativa, delle procedure, dei processi e delle attività dell'Ente.

Tali obiettivi operativi traducono i diversi obiettivi strategici in azioni ispirate alla razionalizzazione e semplificazione e risultano pienamente coerenti con gli sviluppi futuri dell'Ente, in vista di una ridefinizione delle attività istituzionali e di un miglioramento nelle capacità di utilizzo delle risorse umane ed economico-finanziarie.

*Il Presidente
Vito Riggio*

INTRODUZIONE

La riforma Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha introdotto, a partire dal 2010, l'**obbligo** per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un **"ciclo della performance"**, sulla base del quale **definire** modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della performance organizzativa e individuale.

Secondo la norma, ciascuna amministrazione centrale è tenuta a definire un piano triennale **'strategico'**, un **piano annuale** operativo e un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel Piano della performance, da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

L'ENAC consolida nella sua prassi un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

1.1. Organizzazione del Piano

L'**organizzazione del documento segue la** struttura di massima sotto raffigurata, che ricalca per grandi linee quella già definita nei precedenti Piani della performance. Tale struttura rispetta le disposizioni delle Delibere CIVIT 112/2010 ("**Struttura e modalità di redazione** del Piano della performance") e 1/2012 ("**Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance**"), sviluppando allo stesso tempo, all'interno dei singoli capitoli, articolazioni di dettaglio rispondenti alla **specificità dell'Ente**.



1. Presentazione e introduzione: in questa sezione viene presentato il Piano, con illustrazione dei punti salienti, della filosofia di fondo, della "ratio" sottostante la sua adozione e la sua organizzazione.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder: in questa sezione sono riportate le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione, le aree di intervento e i principali scopi perseguiti per i vari stakeholder e le relative modalità di azione.

3. Identità: in questa sezione è definito il profilo dell'amministrazione in termini di dimensione di risorse umane e finanziarie, sedi, utenti serviti, etc., definito il "mandato istituzionale" ovvero il perimetro nel quale l'amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali, presentato l'albero delle performance, ovvero una rappresentazione sintetica di come gli obiettivi, ai vari livelli, sono inseriti in un quadro organico, complessivo e coerente. Viene, infine, evidenziato il contributo delle diverse aree organizzative alla missione dell'Ente.

4. Analisi del contesto e sintesi SWOT: in questa sezione si illustra la visione integrata della situazione in cui opera l'amministrazione, si stimano preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare, si verificano i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

5. Pianificazione Strategica: dagli outcome alle azioni strategiche: in questa sezione vengono presentate innanzitutto gli outcome che si intende perseguire in ciascuna area strategica, poi le mappe dei conseguenti obiettivi strategici da perseguire nel triennio di riferimento, le azioni messe in atto per conseguirli e gli indicatori che permettono di misurare oggettivamente l'avvenuto raggiungimento.

6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi operativi ai progetti: in questa sezione vengono presentati gli obiettivi operativi annuali legati agli obiettivi strategici precedentemente illustrati; per ciascun obiettivo operativo si riportano, oltre agli indicatori e ai target, che permettono di misurarne oggettivamente l'avvenuto raggiungimento, anche i progetti che ne abilitano il raggiungimento.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento: in questa sezione del Piano sono descritti i processi e le relative responsabilità per la gestione del modello di pianificazione e controllo ed il suo miglioramento all'interno del ciclo della performance. Sono, inoltre, specificate le principali azioni di miglioramento da attuare per lo sviluppo del modello stesso.

8. Allegati tecnici: nell'allegato tecnico sono inclusi gli strumenti e le schede di rilevazione utilizzati per la costruzione del Piano e illustrato il sistema impiegato per la gestione operativa e il monitoraggio dei progetti.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

2.1. Storia

L'ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, istituito con decreto legislativo n. 250 del 25 luglio 1997, agisce quale Autorità unica di regolazione, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'Aviazione Civile.

E' un Ente pubblico non economico, sottoposto all'indirizzo, vigilanza e controllo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, nato con l'obiettivo di razionalizzare gli organismi preposti al settore dell'aviazione civile.

L'Ente, infatti, ha assorbito le funzioni precedentemente attribuite alla Direzione Generale dell'Aviazione Civile (Civilavia), al Rai (Registro Aeronautico Italiano) e all'Enga (Ente Nazionale Gente dell'Aria).

Esso è dotato di autonomia regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e finanziaria.

2.2. Aree di intervento

L'Ente promuove lo sviluppo dell'Aviazione Civile, garantendo al Paese, in particolare agli utenti ed alle imprese, la **sicurezza dei voli**, la **tutela dei diritti**, la **qualità dei servizi** e **l'equa competitività** nel **rispetto** dell'**ambiente**.

Nell'ambito della propria attività, l'ENAC interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse che operano a vario titolo nel settore dell'aviazione civile.

Nonostante la normativa in campo aeronautico discenda dall'ambito internazionale e comunitario, l'attività di regolamentazione rappresenta una delle principali funzioni dell'ENAC, che dispone del potere di proposta e partecipazione alle attività di indirizzo, programmazione e garanzia dello sviluppo del sistema di trasporto aereo ed aeroportuale.

L'ENAC esercita, inoltre, la propria attività regolatoria nei settori della progettazione, costruzione e manutenzione degli aeromobili, nelle attività di formazione e certificazione del personale di volo e di terra, nel settore della sicurezza mediante la regolamentazione del trasporto aereo e delle infrastrutture aeroportuali, in ambito economico.

L'ENAC provvede, infine, all'attuazione delle circolari e dei regolamenti volti a prevenire e contenere le diverse forme di inquinamento legate alle attività aeronautiche.

La figura sottostante raffigura il modello di funzionamento generale dell'ENAC.



Le attività istituzionali dell'ENAC sono articolate e toccano i seguenti ambiti principali:

- ✓ la gestione e informazione su diritti e servizi per il passeggero;
- ✓ la gestione degli aspetti economici del trasporto aereo;
- ✓ la gestione e sviluppo degli aeroporti;
- ✓ la tutela della sicurezza a terra ed in volo;
- ✓ la gestione della produzione normativa.

Un primo insieme di attività riguarda il **miglioramento dei servizi aeroportuali e del trasporto aereo**, per la tutela dei diritti del passeggero e per la salvaguardia del diritto alla mobilità.

Attraverso la verifica dell'applicazione della normativa comunitaria e nazionale e le attività di informazione e comunicazione, l'ENAC intende:

- assicurare adeguati livelli qualitativi e quantitativi dei servizi aeroportuali, vigilando sul rispetto della Carta dei Servizi aeroportuali e della Carta dei Diritti del Passeggero;
- migliorare la puntualità dei voli e la regolarità dei servizi aeroportuali attraverso **un'azione concertata tra i diversi attori aeroportuali**;
- tutelare il diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore del trasporto aereo;
- vigilare sulla salvaguardia del principio di continuità territoriale.

L'ENAC si occupa di regolare e di vigilare su diversi **aspetti economici connessi al trasporto aereo**: dalla stipula degli accordi internazionali per incrementare i collegamenti aerei alla salvaguardia della trasparenza delle tariffe; dalla verifica della solidità economico-finanziaria dei vettori all'affidamento in gestione degli aeroporti.

In tale settore, l'attività dell'ENAC è finalizzata a:

- **incrementare i servizi di trasporto aereo tra l'Italia ed i Paesi extracomunitari**;
- assicurare la trasparenza delle tariffe e quindi la piena informazione del consumatore sulle voci di costo che compongono il biglietto aereo;
- **monitorare l'osservanza, da parte delle compagnie aeree, delle bande orarie loro assegnate** al fine di evitare il congestionamento del traffico aeroportuale;
- garantire il risarcimento dei danni causati ai passeggeri ed ai soggetti terzi da parte delle compagnie aeree e degli esercenti gli aeromobili, vigilando sul rispetto delle norme vigenti in materia di copertura assicurativa;
- garantire la continuità dei servizi di trasporto aereo, verificando la solidità economico-finanziaria dei vettori;

- assicurare una gestione efficiente degli aeroporti italiani tramite l'affidamento in concessione o la gestione diretta.

La **gestione aeroportuale** è ambito molto ampio e riguarda sia la gestione e sviluppo del singolo aeroporto che lo sviluppo del sistema aeroportuale italiano complessivo.

L'ENAC svolge numerose attività volte a garantire il corretto funzionamento degli aeroporti italiani: dal presidio dello sviluppo della rete infrastrutturale nazionale alla gestione del demanio aeronautico; dalla definizione di procedure che assicurino il regolare funzionamento **degli scali all'adozione di tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza dei passeggeri.**

Tali attività mirano a:

- sviluppare una rete aeroportuale nazionale sostenibile, in modo da garantire **un'interazione armonica con il territorio che la ospita e la soddisfazione della domanda** di trasporto aereo;
- garantire il rispetto degli standard di sicurezza, di operatività e di adeguatezza delle previsioni di sviluppo degli aeroporti;
- **migliorare la sicurezza dei passeggeri e dei cittadini all'interno degli aeroporti;**
- contribuire allo sviluppo di nuovi collegamenti aeroportuali.

Per garantire la **sicurezza dei voli** vengono svolte attività di certificazione e di vigilanza finalizzate a garantire la sicurezza in volo e in prossimità degli aeroporti.

Attraverso l'attività di certificazione e sorveglianza delle infrastrutture di volo, dei mezzi e dei soggetti coinvolti nel sistema del trasporto aereo, L'ENAC vuole.

- migliorare i livelli di sicurezza delle operazioni aeroportuali e della navigazione aerea;
- assicurare che gli operatori del trasporto aereo, nazionali e stranieri, posseggano i necessari requisiti di sicurezza stabiliti a livello nazionale, comunitario ed internazionale;
- garantire che tutto il personale operante nel settore del trasporto aereo sia in possesso dei requisiti previsti dalla normativa vigente;
- **facilitare l'interazione fra i diversi sistemi della navigazione aerea** e lo scambio e utilizzo delle informazioni.

2.3. Processi

I **processi dell'ENAC** sono organizzati in macroprocessi, a loro volta raggruppati in tre categorie (istituzionali, di supporto e di direzione e controllo).



Nella categoria dei processi istituzionali ("core") sono presenti i seguenti macroprocessi:

- Definizione norme e standard
- Pianificazione
- Cooperazione e Ricerca
- Standardizzazione
- Certificazione Prodotti
- Approvazione Infrastrutture
- Certificazione Organizzazione
- Certificazione Personale
- Sorveglianza Prodotti
- Sorveglianza aeroporti
- Sorveglianza Organizzazione
- Sorveglianza Personale
- Gestioni Aeroportuali
- Vigilanza gestioni aeroportuali
- Vigilanza opere aeroportuali
- Autorizzazioni servizi aerei
- Irrogazione Sanzioni amministrative
- Immatricolazioni
- Gestioni Dirette
- Emissione provvedimenti su aeroporti, servizi navigazione aerea, imprese, personale e prodotti aeronautici

In quella dei processi di supporto, i macroprocessi sono i seguenti:

- Definizione norme, standard e interpretazioni nel settore amministrativo e contabile
- Trattamento giuridico-economico del personale
- Acquisizione e sviluppo risorse umane
- Tutela delle risorse e delle informazioni
- Gestione beni mobili ed immobili
- Bilancio
- Gestione finanziaria e fiscale
- Contratti
- Investimenti
- Innovazione tecnologica

- Attività Giuridico Legale
- Gestione della comunicazione pubblica e istituzionale
- Supporto Istituzionale

Infine, nella categoria dei processi direzionali e di controllo:

- Performance organizzativa
- Sviluppo Organizzativo
- Sistema Gestione Qualità: monitoraggio e miglioramento organizzativo
- Sala Crisi e Gestione Eventi

2.4. Portafoglio Servizi

L'ENAC, nel perseguire la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente, fornisce, coerentemente al suo ambito di intervento precedentemente descritto, un'ampia gamma di servizi per il sistema.

Nell'ambito delle attività di regolazione tecnica, certificazione, autorizzazione, vigilanza e controllo che l'Ente svolge nel settore dell'aviazione civile in Italia, sono stati individuati 43 servizi, di maggiore impatto sull'utenza, per i quali sono stati definiti standard di qualità che l'ENAC si impegna a rispettare.

Tali servizi, riportati nella tabella sottostante, sono pubblicati nella Carta dei Servizi ENAC e su di essi viene effettuata un'attività periodica di monitoraggio finalizzata alla verifica del rispetto degli standard di qualità.

Le risultanze del monitoraggio, effettuato attraverso un apposito sistema informatico ed attraverso indagini sulla soddisfazione degli stakeholder, sono anch'esse pubblicate sul sito dell'Ente, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Macroservizio	Aree strategiche	Servizio
Approvazione Infrastrutture	Safety	Approvazione progetti e perizie di variante infrastrutture, impianti AVL e radioaiuti
Autorizzazione servizi aerei	Equa Competitività	Autorizzazione servizi di Trasporto Aereo
		Autorizzazione Lavoro Aereo operatori comunitari
Certificazione Personale	Safety	Rilascio Certificato di Idoneità Tecnica nazionale (CIT)
	Security	Rilascio certificato di addetto alla security
	Safety	Rilascio licenza Controllore del Traffico Aereo (CTA)
		Rilascio Titoli Aeronautici
		Autorizzazione Esaminatori di volo
	Rilascio Licenze Manutentore Aeronautico (LMA)	

Macroservizio	Aree strategiche	Servizio
Certificazione Organizzazione	Safety	Certificazione Operatore Trasporto Aereo
		Certificazione Operatore Lavoro Aereo
		Certificazione impresa di manutenzione
		Certificazione impresa gestione navigabilità continua
		Certificazione impresa di produzione
		Certificazione CVRP e Laboratori
		Certificazione Organizzazione di Addestramento personale navigante (FTO/TRTO)
		Certificazione Organizzazione di addestramento tecnico
		Registrazione Organizzazioni addestramento piloti (OR)
	Qualità dei Servizi	Certificazione idoneità dei prestatori servizi assistenza a terra
	Security	Certificazione imprese di sicurezza aeroportuale
		Certificazione agenti regolamentati e mittenti conosciuti security
Equa Competitività	Rilascio Licenza Trasporto Aereo	
	Rilascio Licenza Lavoro Aereo	
Certificazione prodotti	Safety	Certificazione aeromobile di costruzione amatoriale
		Rilascio Certificato di Navigabilità
		Certificazione Aeromobili per Esportazione
		Rilascio Certificato Acustico
		Rilascio Permesso di Volo di aeromobili (solo per ferry flight)
Emissione provvedimenti su aeroporti, servizi navigazione aerea, imprese, personale e prodotti aeronautici	Safety	Qualificazione dei dispositivi per l'addestramento a terra del personale navigante
		Approvazione programma di manutenzione (iniziale e revisione)
		Autorizzazione dry lease aeromobili
		Autorizzazione wet lease aeromobili
	Tutela dell'Ambiente	Autorizzazione demolizione aeromobili
Safety	Rilascio nulla osta per eventi e attività speciali	
Immatricolazione	Equa Competitività	Immatricolazione Aeromobili
		Trascrizione diritti reali di proprietà
		Trascrizione e cancellazione esercizio aeromobili
Sorveglianza Prodotti	Safety	Rilascio certificato di revisione della navigabilità
Vigilanza gestioni aeroportuali	Qualità dei Servizi	Approvazione carta dei servizi del gestore
	Security	Tesseramento aeroportuale
	Equa Competitività	Autorizzazione subconcessione beni e servizi aeroportuali
	Qualità dei Servizi	Trattazione dei reclami dei passeggeri
Vigilanza opere aeroportuali	Safety	Agibilità e certificazione opere impianti AVL e radioaiuti aeroportuali

2.5. Struttura Organizzativa

Gli Organi di Governo dell'ENAC e le relative responsabilità sono definiti dal decreto istitutivo n. 250/1997 (articolo 4) e dallo Statuto (articoli 5, 6, 7 ed 8).

Presidente

Rappresentante legale dell'Ente, il Presidente esercita funzioni di indirizzo e programmazione, proponendo al Consiglio di Amministrazione la definizione degli obiettivi e dei programmi da realizzare per la successiva approvazione.

Consiglio di Amministrazione

Determina, su proposta del Presidente, gli obiettivi e i programmi da attuare. Ad esso, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e alle modifiche dello statuto, del regolamento amministrativo-contabile, del contratto di programma, del regolamento dell'organizzazione e del personale, del regolamento delle tariffe per le prestazioni di servizi e degli altri regolamenti necessari al funzionamento e all'espletamento dei compiti dell'Ente.

Direttore Generale

L'attività di tutti gli uffici ed unità operative si svolge sotto la gestione del Direttore Generale, il quale assicura il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo tecnico-amministrativo dell'Ente.

Il Direttore Generale si avvale del contributo del Comitato Consultivo Economico Giuridico che esprime parere non vincolante su proposte di regolamenti riguardanti la sicurezza, l'esercizio delle attività di trasporto aereo e la gestione degli aeroporti.

Vice Direttore Generale

Coadiuvando il Direttore Generale e svolgendo funzioni vicarie e di collaborazione nella gestione tecnica e amministrativa; ad esso possono essere attribuite responsabilità di settore e deleghe di specifiche funzioni come stabilito dallo Statuto dell'Ente.

La **macrostruttura** dell'ENAC si articola in Direzioni Centrali, organizzate in Direzioni di linea, deputate allo svolgimento di attività istituzionali con funzioni di coordinamento per settori omogenei, e in Direzioni di staff, di supporto alla Direzione Generale, aventi funzioni di carattere trasversale. Le Direzioni sono poi organizzate in Uffici. Le Direzioni Centrali e le Direzioni costituiscono strutture di livello dirigenziale; gli Uffici sono strutture di livello non dirigenziale.

Strutture in Staff al Presidente

La **Segreteria degli Organi Collegiali**, struttura di livello dirigenziale equiparata a Direzione Centrale, supporta le attività del Consiglio di Amministrazione sotto il profilo della elaborazione dei verbali delle sedute e della tenuta della documentazione relativa. Alla Segreteria degli Organi Collegiali compete, inoltre, l'attività di collaborazione e di supporto al Magistrato della Corte, al Collegio dei Revisori e ai Comitati previsti dal D.lgs. 25 luglio 1997, n.250.

Strutture in Staff alla Direzione Generale

Sono istituite in staff alla Direzione Generale, in ragione del carattere trasversale delle competenze istituzionali, le seguenti quattro Direzioni:

- Affari Legali e Contenzioso
- Analisi Giuridiche
- Sistemi Informativi
- Security

e i seguenti quattro Uffici:

- Ufficio Pianificazione Strategica
- Ufficio Comunicazione Istituzionale
- Ufficio Stampa
- Ufficio Sala Crisi e Gestione Eventi

Strutture in Staff al Vice Direttore Generale

Sono istituiti in staff al Vice Direttore Generale i seguenti Uffici:

- Ufficio Gestione Qualità
- Ufficio Safety

Direzioni Centrali

Sono istituite in line alla Direzione Generale le seguenti Direzioni Centrali per lo svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente:

- Direzione Centrale Standardizzazione Sicurezza
- Direzione Centrale Sviluppo Economico
- Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali
- Direzione Centrale Spazio Aereo
- Direzione Centrale Attività Aeronautiche
- Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti
- Direzione Centrale Risorse Umane
- Direzione Centrale Finanza

Direzioni di linea

Le Direzioni Centrali si articolano in Direzioni di linea come di seguito specificato.

Direzione Centrale Standardizzazione Sicurezza:

- Regolazione Ambiente, Aeroporti e Trasporto Aereo
- Regolazione Personale di Volo
- Regolazione Navigabilità e Operazioni
- Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici

Direzione Centrale Sviluppo Economico:

- Analisi Economiche e Tariffe
- Sviluppo Trasporto Aereo
- Sviluppo Aeroporti
- Auditing Esterno

Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali

- Pianificazione e progetti
- Eliporti e Aeroporti Minori
- Operatività

Direzione Centrale Spazio Aereo

- Servizi Spazio Aereo
- Regolazione Spazio Aereo

Direzione Centrale Attività Aeronautiche

- Licenze
- Operazioni sede di Torino
- Operazioni sede di Milano
- Operazioni sede di Venezia
- Operazioni sede di Roma
- Operazioni sede di Napoli

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

La Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti, si articola nelle seguenti Direzioni Aeroportuali:

- Alghero-Olbia
- Ancona-Pescara
- Bari-Brindisi
- Bergamo-Brescia
- Bologna-Rimini
- Cagliari
- Catania
- Roma Ciampino
- Firenze-Pisa
- Roma Fiumicino
- Genova
- Lamezia-Reggio Calabria
- Milano Linate
- Milano Malpensa
- Napoli
- Palermo
- Torino
- Venezia-Ronchi dei Legionari
- Verona

Direzione Centrale Risorse Umane

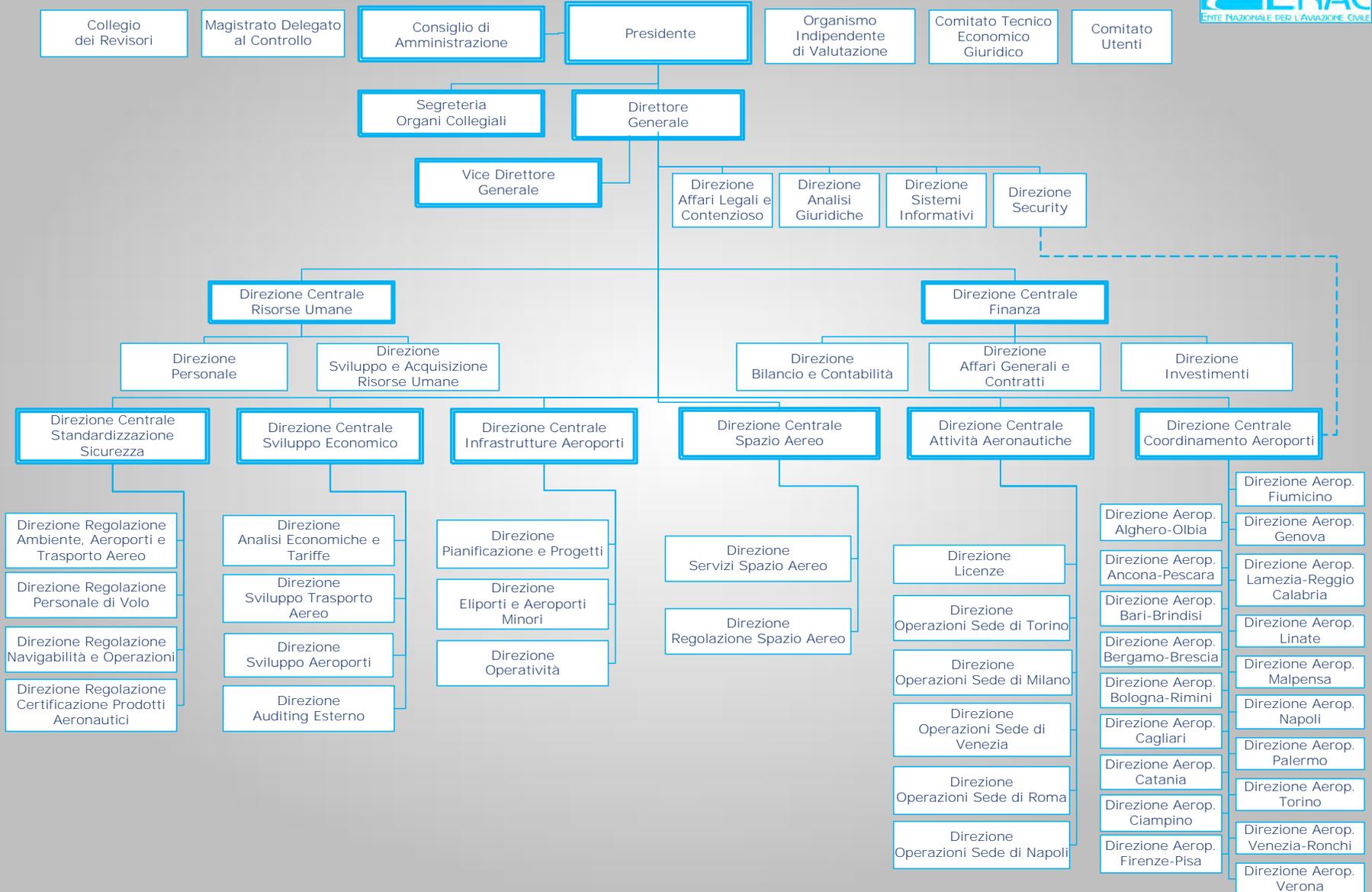
- Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane
- Personale

Direzione Centrale Finanza

- Bilancio e Contabilità
- Investimenti
- Affari Generali e Contratti

Nella **figura di seguito** si riporta l'organigramma dell'ENAC.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

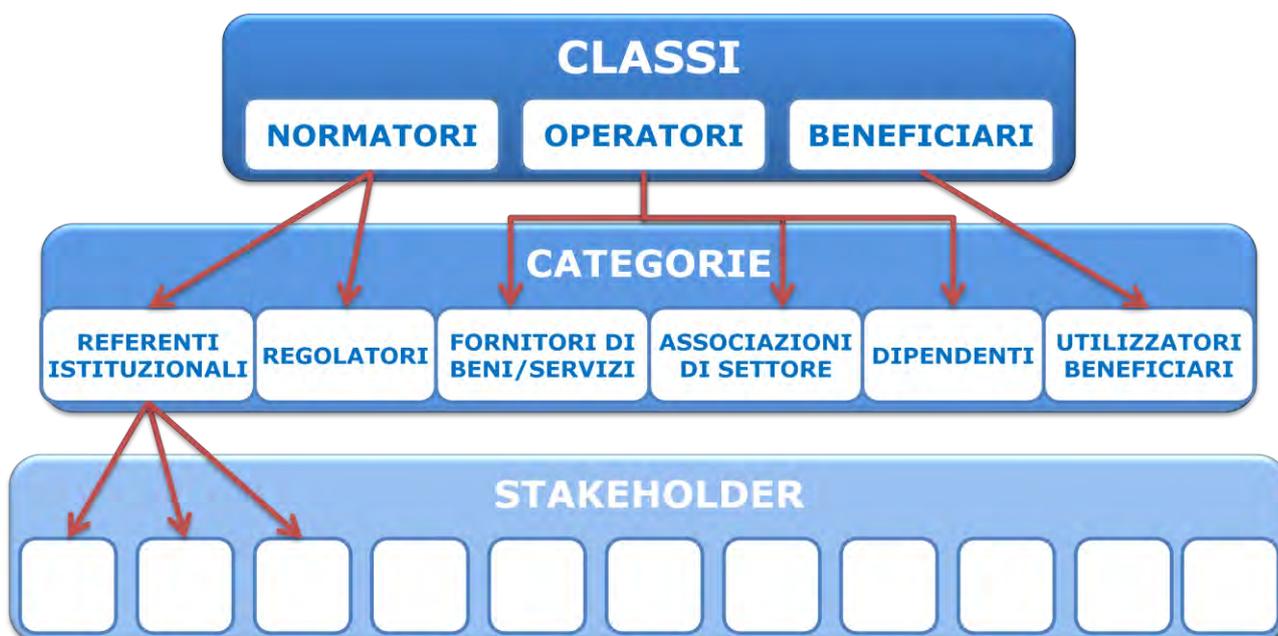


2.6. Portafoglio degli Stakeholder

Gli stakeholder sono tutti i soggetti portatori d'interesse, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e risultati realizzati dall'ENAC.

Il portafoglio degli stakeholder è suddiviso in 6 'Categorie' raggruppate in 3 'Classi' omogenee secondo il tipo di interazione con ENAC:

- Normatori
 - o Referenti Istituzionali
 - o Regolatori
- Operatori del settore dell'aviazione civile
 - o Fornitori di beni / servizi
 - o Associazioni di Settore
 - o Dipendenti
- Beneficiari
 - o Utilizzatori/beneficiari ultimi dei Servizi di ENAC.



Di seguito si riporta il dettaglio degli stakeholder mappati dall'ente, articolati per categoria.

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)		
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)		
4	Assaeroporti		
5	Assaereo		
6	Assoclearance		
7	Assohandling		
8	CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)		
9	IATA		
10	IBAR		

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
11	Dipendenti ENAC	Dipendenti	Operatori
12	Dipendenti Enti di Stato		
13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea		
14	Lavoratori delle compagnie aeree		
15	Lavoratori delle imprese aeronautiche		
16	Lavoratori dell'aeroporto		
17	Fornitore di servizi di navigazione aerea	Fornitori beni/servizi	
18	Gestore aeroportuale		
19	Impresa security		
20	Operatore aereo		
21	Prestatore di servizi di handling		
22	Costruttore aeronautico		
23	Scuola di addestramento		
24	Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt		
25	Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm		
26	Aero Club d'Italia		Referenti Istituzionali
27	Aeronautica Militare		
28	Agenzia del demanio		
29	Agenzia delle entrate		
30	Agenzia delle dogane		
31	ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)		
32	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)		
33	Autorità giudiziarie		
34	Capitaneria di Porto		
35	CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)		
36	CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)		
37	Dipartimento per la Funzione Pubblica		
38	Ente locale		
39	Ente previdenziale		
40	Guardia di Finanza		
41	Mass media		
42	Ministero Affari Esteri		
43	Ministero Ambiente		
44	Ministero Beni Culturali		
45	Ministero Difesa		
46	Ministero Infrastrutture e Trasporti		
47	Ministero Economia e Finanze		
48	Ministero Interno		
49	Ministero Salute		
50	Altri ministeri		
51	Organi costituzionali		
52	Polizia di Stato		
53	Protezione Civile		
54	Regione		
55	Vigili del Fuoco		
56	Autorità dell'Aviazione civile estere	Regolatori	
57	Commissione Europea		
58	EASA		
59	ECAC		
60	Eurocontrol		
61	ICAO		
62	Agente regolamentato	Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi	Beneficiari
63	Associazioni ambientaliste		
64	Associazioni dei consumatori		
65	Associazioni professionali		
66	ASTOI		
67	ENIT (Ente Nazionale Turismo)		
68	Esercenti privati		
69	Operatore economico		
70	Passeggero		
71	Popolazione adiacente aeroporti		
72	Privati cittadini		
73	Sindacati di settore		
74	Spedizionieri		
75	Tour Operator		

Lo strumento attraverso il quale l'Ente va ad individuare i propri stakeholder chiave (quelli più importanti, con maggiore influenza e interesse sulle specifiche attività) è la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter.

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI
	BASSO		

Grazie ad una valutazione svolta per ogni stakeholder, l'ENAC ha potuto stabilire sia il livello di influenza di ciascuno stakeholder sulla propria azione in termini di capacità di incidere **sull'azione stessa**, sia il livello di interesse che questo ha **nell'azione dell'Ente**, permettendo così l'**individuazione dei soggetti da coinvolgere per capire se la propria** attività è adeguata alle aspettative ed esigenze.

Questo processo ha condotto all'**individuazione, rispetto ai 75 stakeholder mappati, di 37 stakeholder strategici.**

Di seguito è riportata la matrice di posizionamento interesse/influenza con la quale si rappresentano gli stakeholder dell'ENAC secondo i quattro possibili gradi di Interesse-Influenza:

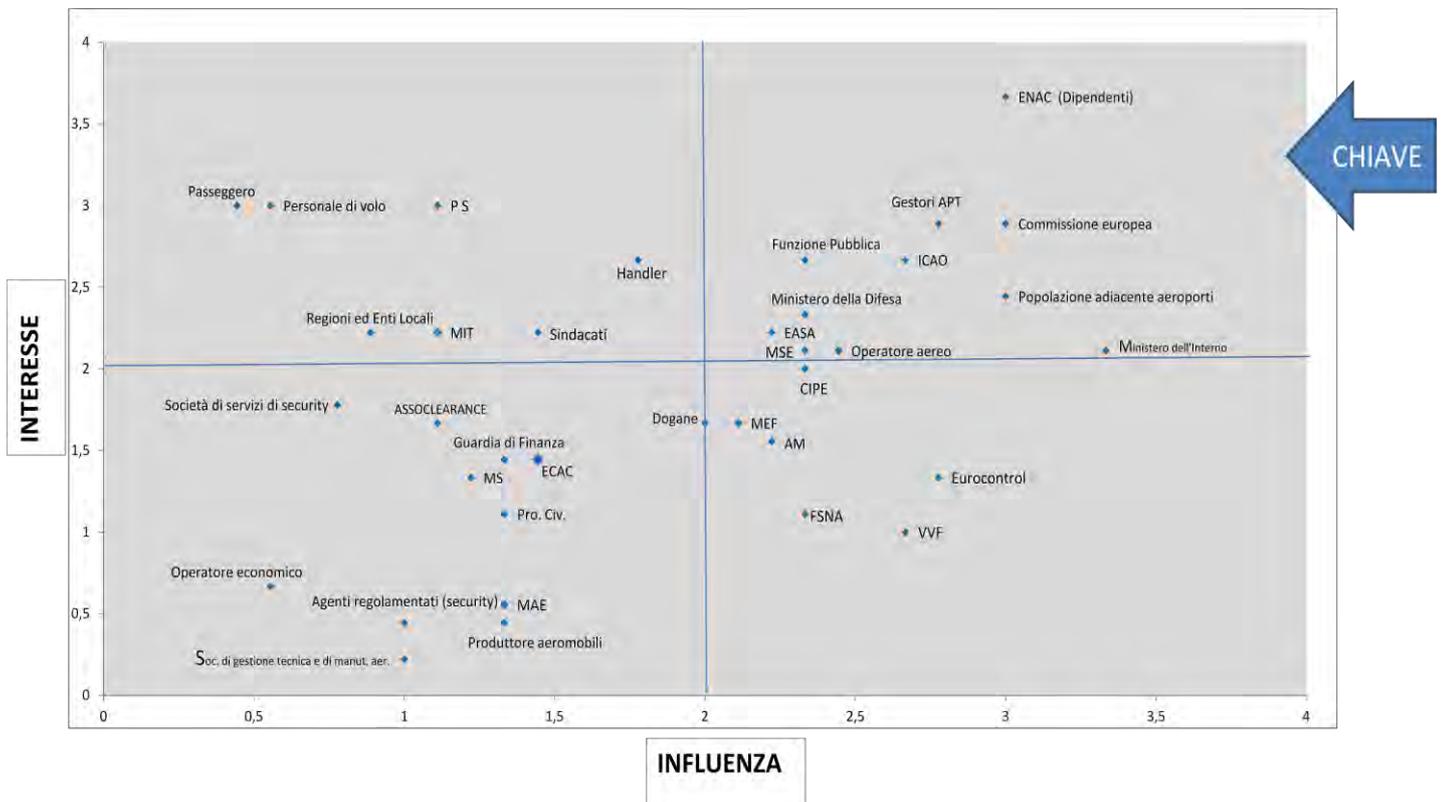
- Basso Interesse – Bassa Influenza
- Basso Interesse – Alta Influenza
- Alto Interesse – Bassa Influenza
- Alto Interesse – Alta Influenza (stakeholder strategici)

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Soc. di gestione serv. di progr., costruz. e manut.apt - Aero Club d'Italia - Scuola di addestramento - Privati cittadini - AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association) - ASSOHANDLING - ASSAEREO - Associazioni ambientaliste, professionali e dei consumatori - Autorità dell'Aviazione Civile all'estero - ASSAEROPORTI - ANSV - Lavoratori dell'aeroporto - IBAR - IATA - Esercenti privati 	<ul style="list-style-type: none"> - Vigili del Fuoco - Guardie di Finanza - Polizia di Stato - Aeronautica Militare - Agenzia delle Dogane - Protezione Civile - Regioni ed Enti locali - Ministero dell'Economia e delle Finanze - Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Ministero dello Sviluppo Economico - Ministero della Difesa - Ministero degli Affari Esteri - Ministero dell'Ambiente - Ministero dell'Interno - Ministero della Salute - Dipartimento della Funzione Pubblica - CIPE - Commissione Europea - ICAO - EASA - ECAC - Eurocontrol - ASSOCLEARENCE - Sindacati di settore - Fornitore di Servizi di Navigazione Aerea - Gestore Aeroportuale - Prestatore di Servizi di Handling - Operatore economico - Operatore Aereo - Produttore di aeromobili - Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili - Società di Servizi di security - Agenti regolamentati (security) - Passeggero - Popolazione adiacente aeroporti - Dipendenti ENAC
	BASSO	<ul style="list-style-type: none"> - ACI (gestione aeroporti) - Tour Operator - Spedizionieri - Agenzia delle Entrate - AIAD (Ass. Italiana Aerospazio e Difesa) - Altri ministeri - Organi Costituzionali - ASI (Agenzia Spaziale Italiana) - Mass media - Lavoratori delle imprese aeronautiche - ASTOI - Lavoratori della compagnia aerea - Lavoratori dei servizi di navigazione aerea - CANSO - Capitaneria di Porto - Lavoratori degli Enti di Stato - CIRA - ENIT (Ente Nazionale del Turismo) - Enti previdenziali - Ministero Beni Culturali 	<ul style="list-style-type: none"> - Agenzia del demanio - Autorità giudiziarie

Anche quest'anno l'Ente ha effettuato la valutazione degli stakeholder mappati, rispetto ai due criteri di interesse e di influenza; ciò ha permesso di individuare, all'interno del gruppo di stakeholder ad alto interesse – alta influenza, un cluster di 11 stakeholder chiave di particolare rilevanza, nei confronti dei quali l'ENAC proseguirà l'attività di coinvolgimento, già posta in essere nel 2012, tesa a recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Si riporta di seguito il grafico che mette in luce il posizionamento degli stakeholder rispetto ai due valori di interesse e influenza che la struttura ha assegnato a ciascuno e grazie al quale sono emersi gli stakeholder chiave.



Si esplicitano gli aspetti fondamentali delle relazioni tra ENAC e gli stakeholder chiave individuati.

Nello svolgere le funzioni istituzionali di propria competenza, l'ENAC risponde al **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti**, che esercita sull'Ente potere di indirizzo, vigilanza e controllo.

Il rapporto tra i due soggetti è oggetto del Contratto di Programma che viene stipulato tra Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, e l'ENAC.

Come stabilito, l'ENAC ed il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti collaborano per:

- la programmazione dell'organizzazione del trasporto aereo;
- la pianificazione e lo sviluppo del settore aeroportuale;
- la predisposizione degli accordi internazionali e bilaterali;
- l'elaborazione della normativa di adeguamento ai principi e alle disposizioni internazionali;
- lo studio di particolari tematiche inerenti il settore.

La collaborazione con il **Ministero dell'Ambiente** è finalizzata all'emanazione di provvedimenti che permettano di ridurre l'impatto negativo del sistema aviazione civile sull'ambiente.

Nell'ambito dell'Unione Europea il principale interlocutore è rappresentato dalla **Commissione Europea**, in particolare dalla Direzione Generale Energia e Trasporti. Gran parte dell'attività

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

propedeutica alla emanazione dei Regolamenti si svolge invece presso il Gruppo aviazione, costituito nell'ambito del Consiglio dei Ministri dei Trasporti della UE.

L'EASA – European Aviation Safety Agency è un Ente giuridico indipendente, istituito dall'Unione Europea. La sua missione è quella di promuovere i massimi livelli comuni di sicurezza e di protezione ambientale nel settore dell'aviazione civile. All'Agenzia spetta l'elaborazione di norme di sicurezza e ambientali comuni a livello europeo. Essa ha competenze di **carattere normativo e di certificazione**. L'ENAC partecipa in modo continuativo con proprio personale ai lavori dell'Agenzia.

L'ICAO è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite con il compito di sviluppare un sistema di **gestione dell'aviazione civile** internazionale che sia sicuro ed efficiente, con attenzione agli aspetti di tutela ambientale. Definisce standard e raccomandazioni applicabili a tutti gli Stati aderenti.

Membro del Consiglio dell'ICAO, l'Italia apporta il proprio contributo nei settori delle tecnologie e delle politiche di sviluppo. Con un dirigente che riveste il ruolo di Rappresentante Permanente Alternato presso il Consiglio con funzioni di **technical advisor**, L'ENAC partecipa attivamente ai lavori dell'Assemblea Icao con una duplice funzione, tecnica e organizzativa.

Eurocontrol - organizzazione civile e militare - è un organismo intergovernativo di cui l'Italia è membro dal 1995 e ha il compito di gestire la navigazione aerea nello **spazio aereo dell'Europa**. Ha, inoltre, un ruolo chiave anche nella gestione di situazioni di crisi che coinvolgono l'aviazione civile e che necessitano **coordinamento e decisioni uniformi per tutti gli Stati aderenti**. Al suo interno opera il Provisional Council, costituito dai direttori generali dell'aviazione civile dei 39 Stati membri e dalla rappresentanza dell'Unione Europea, che ha il compito di attuare la politica generale di Eurocontrol e di verificare l'esecuzione delle decisioni assunte dai membri. **Il Direttore Generale dell'ENAC è membro del Provisional Council Coordinating Committee e riveste la carica di Vice Presidente del Provisional Council.**

Il **gestore aeroportuale** è il soggetto al quale le disposizioni normative affidano, insieme ad altre attività, il compito di amministrare e di gestire le infrastrutture aeroportuali e di coordinare e controllare le attività dei vari operatori presenti negli scali, riconoscendogli il ruolo di soggetto responsabile dell'efficienza ed operatività dell'aeroporto in regolarità e sicurezza. Con la propria Carta dei Servizi ogni gestore aeroportuale determina annualmente quali sono gli standard qualitativi minimi di tutti i servizi offerti nel suo scalo e si impegna a farli osservare. Gli standard vengono identificati da una serie di parametri stabiliti e approvati dall'ENAC.

L'Enav S.p.A. – Società Nazionale per l'Assistenza al Volo è il soggetto principale tra i Fornitori di Servizi di Navigazione Aerea (FSNA).

Interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e vigilata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ENAV S.p.A. deriva dalla trasformazione dell'Ente Nazionale Assistenza al Volo, Ente pubblico economico, in Società per Azioni.

Essa si occupa dell'esercizio dei servizi di assistenza al volo, dei sistemi e delle attività di sviluppo per l'erogazione dei servizi della navigazione aerea. Effettua, inoltre, studi e ricerche sui sistemi di navigazione e provvede alla formazione e all'addestramento di personale aeronautico specialistico interno ed esterno.

Così come stabilito dal legislatore, l'ENAC espleta sull'Enav attività di certificazione e controllo in materia di fornitura di servizi di navigazione aerea.

Per l'ottenimento della licenza di esercizio di **Operatore aereo** di trasporto pubblico ogni compagnia aerea che intenda svolgere attività di trasporto, sia di passeggeri che di merci, deve essere in possesso del **Certificato di Operatore Aereo (COA) rilasciato dall'ENAC** sulla base dell'esito favorevole dei propri accertamenti, che attesta che la compagnia aerea è in possesso

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

della capacità professionale e dell'organizzazione aziendale necessarie ad assicurare l'esercizio dei propri aeromobili in condizioni di sicurezza.

L'ENAC, inoltre, esercita nel corso della validità del certificato, attività di sorveglianza sugli operatori, al fine di verificare il mantenimento dei requisiti richiesti.

Tra gli stakeholder chiave dell'Ente trovano collocazione anche i **dipendenti ENAC**, tassello fondamentale di ogni organizzazione, nei confronti dei quali l'Ente attiva, in particolare, politiche di sviluppo e potenziamento delle capacità e competenze, in un'ottica di crescita e miglioramento continuo dell'intera organizzazione.

Gli stakeholder che non rientrano nel quadrante in alto a destra del grafico presentato nelle pagine precedenti rivestono comunque un ruolo importante per ENAC e per l'attività che l'Ente svolge.

Tra gli stakeholder **Beneficiari** spicca, senza ombra di dubbio, il **Passeggero**. Infatti, oltre all'importante aspetto relativo alla garanzia della sicurezza, nella duplice accezione di safety e di security, nel rispetto ed in applicazione della normativa internazionale, l'ENAC ha nella propria Mission la garanzia della qualità dei servizi resi all'utente e la tutela dei diritti del passeggero. Nei confronti dei passeggeri l'ENAC, principalmente in raccordo con il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), ha attivato un'attività di coinvolgimento tesa a recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

Per quanto riguarda la categoria dei **Referenti istituzionali**, sono numerosi i soggetti con i quali ENAC mantiene rapporti di diversa natura.

Tra questi il Ministero degli Affari Esteri, con il quale l'ENAC svolge un'attività di coordinamento finalizzata anche alla stipula di appositi accordi bilaterali (accordi di traffico) e alla collaborazione con l'Unità di Crisi per la gestione delle emergenze in ambito di trasporto aereo; il Ministero dell'Interno che, tramite gli Uffici di Polizia di Frontiera Aerea, si occupa in particolare del controllo e delle misure di security e dei controlli di frontiera; la collaborazione con il Ministero della Salute, finalizzata all'elaborazione di piani, profilassi e procedure da adottare, in ambito aeroportuale, in caso di epidemie e pandemie.

Con il CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) l'ENAC ha un rapporto di collaborazione finalizzato principalmente all'approvazione dei Contratti di Programma ENAC-Società di gestione aeroportuale.

L'ENAC interagisce, inoltre, con l'Agenzia delle Dogane e la Guardia di Finanza nella conduzione di controlli di natura doganale e valutaria.

Infine, per quel che riguarda i referenti istituzionali dell'Ente, le regioni, i comuni e gli enti locali sono stakeholder fondamentali in ambito di pianificazione aeroportuale.

Tra i **Regolatori**, si colloca la Conferenza Europea dell'aviazione civile (ECAC), che può essere considerata il punto di convergenza della cooperazione in materia di trasporto aereo a livello paneuropeo. Essa si prefigge il compito di assicurare uno sviluppo sicuro ed efficiente del trasporto aereo in Europa tramite l'armonizzazione delle politiche dei Paesi membri relative alla safety, alla security e alla tutela dell'ambiente. Rappresenta, inoltre, un importante foro di discussione volto a promuovere anche la cooperazione con i Paesi Terzi e l'industria del settore.

2.7. Outcome per gli Stakeholder

Sulla base delle aree di intervento e dei servizi forniti da ENAC, è possibile esplicitare gli "ambiti di impatto" (outcome) relativamente a ciascuna categoria di stakeholder.

La distinzione tra Output e Outcome è molto importante.

L'Ente svolge attività organizzate in processi che generano output, risultati immediati. Esempi di output sono una regolamentazione, una certificazione, una ispezione, un nuovo contratto. Questi output non sono, però, il fine ma un mezzo attraverso cui ENAC intende contribuire a generare un outcome.

L'outcome, infatti, è l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder¹.

Esempi di outcome sono l'aumento del livello di sicurezza, il maggiore numero di rotte, la riduzione dei disservizi per il passeggero, la riduzione dell'inquinamento acustico per la popolazione limitrofa ad un aeroporto.

La tabella di seguito rappresenta la relazione che intercorre fra gli ambiti strategici sui quali **impatta l'azione di ENAC** e gli stakeholder suddivisi nelle tre classi: Normatori, Operatori e Beneficiari. **All'incrocio delle righe ambiti strategici e delle colonne stakeholder strategici sono individuate le macro-metriche con le quali è possibile valutare la ricaduta sociale di ciascuna attività svolta da ENAC, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di stakeholder ad essa interessata.**

		Stakeholders					
		NORMATORI		OPERATORI			BENEFICIARI
		1	2	3	4	5	6
		Referenti Istituzionali	Regolatori	Associazioni di Settore	Fornitori di beni / servizi	Dipendenti	Utilizzatori
Temi Regolazione e Controllo	Safety	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Safety	Safety
	Security	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Security	Security
	Reg. Econ.	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo / economico	Impatto operativo / economico	Impatto economico
	Qual. /Dir.	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello servizio
	Ambiente	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello inquinamento	Livello inquinamento

In sintesi emerge che l'outcome per i normatori è la capacità di attuazione degli standard e delle norme espresse dall'ENAC in Italia, l'outcome per gli operatori è dato dalla qualità dell'impatto operativo ed economico determinato dall'azione dell'ENAC e per i beneficiari l'outcome si articola in funzione dell'ambito di attività dell'Ente.

¹ Tratto dalla Delibera 112/2010 CIVIT

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

La soddisfazione dei beneficiari può essere valutata in termini di Safety sotto l'aspetto della sicurezza dei voli, in termini di Security sotto l'aspetto dell'efficacia e l'efficienza delle operazioni di controllo, in termini di Equa Competitività sotto l'aspetto economico della competitività rispetto ad altri mezzi di trasporto, in termini di Livello dei Servizi sotto l'aspetto della qualità dei servizi ed in termini di Tutela ambientale sotto l'aspetto del livello di inquinamento prodotto dal sistema dell'aviazione civile.

Lo sviluppo degli obiettivi di outcome, primo passo per la formulazione degli obiettivi strategici, prenderà le mosse dai termini di riferimento sopra descritti.

3. IDENTITÀ DELL'ENTE

3.1. L'ENAC "in cifre"

Per delineare l'identità dell'ENAC, vengono presentati di seguito alcuni dati significativi dell'Ente relativi all'anno 2012, che ne forniscono la dimensione quantitativa.

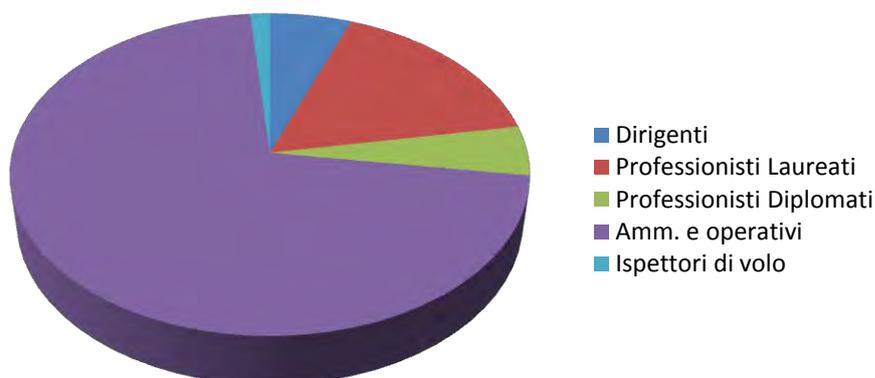
Questi dati sono utili per descrivere ENAC sotto diversi punti di vista:

- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

Organico

Nell'espletare le proprie funzioni l'ENAC può contare su di una dotazione organica specializzata. Il personale dipendente dell'Ente è così articolato:

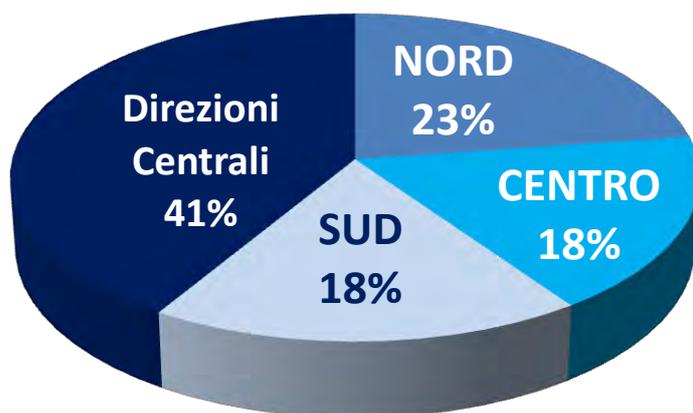
Personale in servizio ²					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
50	143	43	618	12	866



² Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2012. Si aggiungono 1 Dirigente, 4 Amministrativi e 5 ispettori di volo con contratto a tempo determinato per un totale complessivo di 876.

La struttura territoriale ENAC

Le figure che seguono illustrano la distribuzione delle risorse tra le sedi centrali e le sedi periferiche:



La figura seguente rappresenta la mappatura dei maggiori aeroporti italiani aperti al traffico commerciale:



Dati economico-finanziari dell'Ente

La tabella seguente riporta i dati che caratterizzano l'ENAC dal punto di vista economico-finanziario. I dati sono quelli del preconsuntivo 2012 e sono soggetti a rettifiche ed integrazioni:

Dati economico-finanziari		2011	2012
Entrate	Contributive	€ 159.487.988,57	€ 122.700.836,31
	In Conto Capitale	€ 36.987.880,96	€ 16.714.060,13
	Partite di giro	€ 52.478.536,28	€ 47.296.076,21
	TOTALE	€ 248.954.405,81	€ 186.710.972,65
	Avanzo di Amministrazione	€ 97.846.140,40	€ 93.464.246,57
	TOTALE	€ 346.800.546,21	€ 280.175.219,22
Uscite	Correnti	€ 128.490.829,52	€ 94.250.118,50
	In Conto Capitale	€ 72.963.190,40	€ 30.485.181,83
	Partite di Giro	€ 52.478.536,28	€ 47.296.076,21
	TOTALE	€ 253.932.556,20	€ 172.031.376,54
	Avanzo di Amministrazione	€ 92.867.990,01	€ 108.143.842,68
	TOTALE	€ 346.800.546,21	€ 280.175.219,22

Tra le **entrate** dell'Ente figurano le tariffe per le prestazioni di servizi stabilite con apposito regolamento, deliberato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei trasporti, di concerto con il Ministro del Tesoro.

Di seguito si riportano i dati relativi a tali entrate per gli anni 2011 e 2012.

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2011	2012
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.523.040	€ 4.594.074
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 463.314	€ 693.614
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 3.427.717	€ 2.995.705
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.587.441	€ 9.029.985
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.346.518	€ 1.463.473
Diritti sulle importazioni	€ 1.486.759	€ 1.098.315
Diritti accessori	€ 709.948	€ 633.248
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 68.022	€ 111.314
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 305.496	€ 305.132
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.306.211	€ 1.462.722
TOTALE	€ 23.224.466	€ 22.387.582

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Nella tabella seguente, inoltre, sono riportati i dati relativi ai finanziamenti pubblici ricevuti ed alle entrate ENAC.

FINANZIAMENTI PUBBLICI	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali		TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	€ 22.594.917
Nazionali per investimenti aeroportuali (quota di cofinanziamento del PON)		ENTRATE PROPRIE	Canoni per la concessione delle gestioni aeroportuali (legge 2/08/85, n.449 art.7 e successive integrazioni e modifiche)	€ 33.725.543
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)	€ 12.746.853		Contributo compensazione minori entrate	€ 40.942.005
			Tariffe per prestazione di servizi	€ 22.387.582
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	€ 625.371
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	€ 75.313
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	€ 91.939
			Altri proventi	€ 1.035.549
TOTALE	€ 12.746.853		TOTALE	€ 121.478.219

Le **spese sostenute dall'Ente** per il suo funzionamento, circa 95 milioni di euro, sono ripartibili in 4 principali macrocategorie sulla base della loro natura:

- Spese per il personale (Stipendi, etc);
- Spese di funzionamento (Affitti, utenze, assicurazioni, etc);
- Spese correnti (Trasferte, cancelleria, etc);
- Spese in conto capitale (Sistemi informativi, mobilia, etc);
- Spese Generali amministrative (Contenziosi, oneri, etc).

A queste si aggiungono circa altri 25 milioni che ENAC con la sua struttura veicola e controlla relativamente allo sviluppo del sistema nazionale in termini di:

- oneri di servizio per la continuità territoriale
- finanziamenti per lo **sviluppo dell'infrastruttura aeroportuale**.

I servizi resi agli stakeholder

Per quanto riguarda i servizi resi/utenti serviti nel corso del 2011, di seguito si riportano alcuni dati significativi:

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, ...)	Compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	18
	Aeroporti aperti al traffico civile	96
	Aeroporti aperti al traffico commerciale	47
Dati sul traffico aereo	Totale passeggeri	147.146.210
	Totale movimenti	1.450.342
	Percentuale movimenti nazionali	45,70%
	Percentuale movimenti internazionali	54,30%
Dati sulle rotte aeree	Principali rotte nazionali	Roma FCO - Milano Linate - Roma FCO
		Catania - Roma FCO - Catania
		Palermo - Roma FCO
		Roma FCO - Torino
		Catania Milano - Linate
Safety	Certificati di Operatore Aereo rinnovati	27
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati o variati	101
	Numero di ispezioni SAFA	817
	Numero di ispezioni di flight safety	2575
	Numero di ispezioni di <i>aerodrome</i> safety	1965
	<i>Audit</i> effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	24
Security	Numero di ispezioni di security	4173
	Numero di ispezioni del Nucleo Centrale Ispettivo	45
Qualità dei servizi	Numero di verifiche in ambito <i>handling</i>	1784
	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	257
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	35
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	3518
Equa competitività	Licenze di esercizio di trasporto aereo in vigore	78
	Licenze di esercizio di trasporto aereo sospese/revocate	14
	Licenze di esercizio di lavoro aereo in vigore	81
	Licenze di esercizio di lavoro aereo sospese/revocate	4
	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	33
	Accordi di traffico sottoscritti	10

3.2 La Missione e le Aree Strategiche

La **missione dell'Ente** costituisce lo scopo ultimo dell'Ente e ne giustifica l'esistenza stessa.

La Missione di ENAC è la seguente:

Nello Svolgimento della propria attività istituzionale di regolazione e di controllo del settore aereo, l'Ente promuove lo sviluppo dell'Aviazione Civile, garantendo al Paese, in particolare agli utenti ed alle imprese, la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente.

Dalla missione scaturiscono le aree strategiche sulle quali l'ENAC fonda le proprie attività; in particolare, le 5 aree strategiche dell'ENAC sono:

- **SAFETY** → Attività ed azioni tese allo sviluppo per la sicurezza in termini dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeree
- **SECURITY** → Attività ed azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite
- **EQUA COMPETITIVITÀ** → Attività ed azioni tese alla realizzazione di condizioni che consentano una maggiore competitività degli operatori aereonautici al fine di migliorare l'efficienza economica dell'aviazione civile nazionale
- **QUALITÀ DEI SERVIZI** → Attività ed azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo ed aeroportuali ed alla tutela dei diritti del Passeggero
- **TUTELA DELL'AMBIENTE** → Attività ed azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente

A queste si aggiunge una **sesta area trasversale** a tutte che comprende attività ed azioni tese alla organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale.

Per area strategica si intende un ambito per il quale definire obiettivi di sviluppo di breve e medio termine. Su tali aree l'Ente intende dare visibilità dei propri risultati, pur nella consapevolezza dell'esistenza di elementi di trasversalità tra le stesse.

La scelta dell'Ente è stata, quindi, quella di far coincidere le aree strategiche con le fondamentali aree di outcome.

3.3. L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi, fino ad arrivare alla definizione dei progetti annuali. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

Di seguito si riporta uno schema dell'albero, che permette a chi legge di comprenderne la logica sottostante. Per un approfondimento sui contenuti dell'albero stesso si rimanda al capitolo 6.



La Missione e le Aree Strategiche definite in questo PdP 2013-2015 coincidono con quelli definiti lo scorso anno in quanto rappresentano una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi dell'albero.

In ogni caso, ogni anno, in fase di Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno le formulazioni di Missione e Aree Strategiche pubblicate nel ciclo precedente.

Gli obiettivi e le azioni di orizzonte triennale sono suscettibili di aggiornamento e/o adattamento annuale, per cui molti di quelli riportati in questo Piano coincidono con quelli esplicitati per i trienni 2011-2013 e 2012-2014, mentre altri hanno subito delle modifiche – lievi o sostanziali – sulla base di nuove esigenze o problematiche sorte nel corso dell'anno o di quelli che si prevedono saranno gli scenari futuri. Gli obiettivi e i relativi progetti annuali, invece, sono per loro natura nuovi ogni anno in quanto di durata annuale.

Prospettive di mappa

La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'ENAC riprende il modello della **Balanced Scorecard (BSC)** per il settore pubblico e no-profit, che prevede la rappresentazione degli **obiettivi strategici** attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche.

La mappa strategica è una rappresentazione visuale delle correlazioni tra gli obiettivi strategici e gli outcome. Essa ha lo scopo di descrivere la strategia e costituisce il collegamento tra formulazione della strategia ed esecuzione della stessa.

Nella mappa strategica, la strategia è descritta utilizzando le **prospettive** della Balanced Scorecard.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Nello sviluppo della mappa strategica devono essere considerati due elementi fondamentali:

- l'**architettura** che definisce quante e quali prospettive sono utilizzate e in quale sequenza sono ordinate;
- le **relazioni causa effetto** che legano tra loro gli obiettivi all'interno dell'architettura scelta (vedi paragrafo obiettivi strategici).

L'ENAC ha individuato 4 prospettive, come di seguito rappresentate:



La prospettiva stakeholder si riferisce alla complessa relazione tra L'ENAC ed i propri portatori di interesse, ossia la comunità di riferimento, per la quale viene creato il "valore pubblico" (**outcome**).

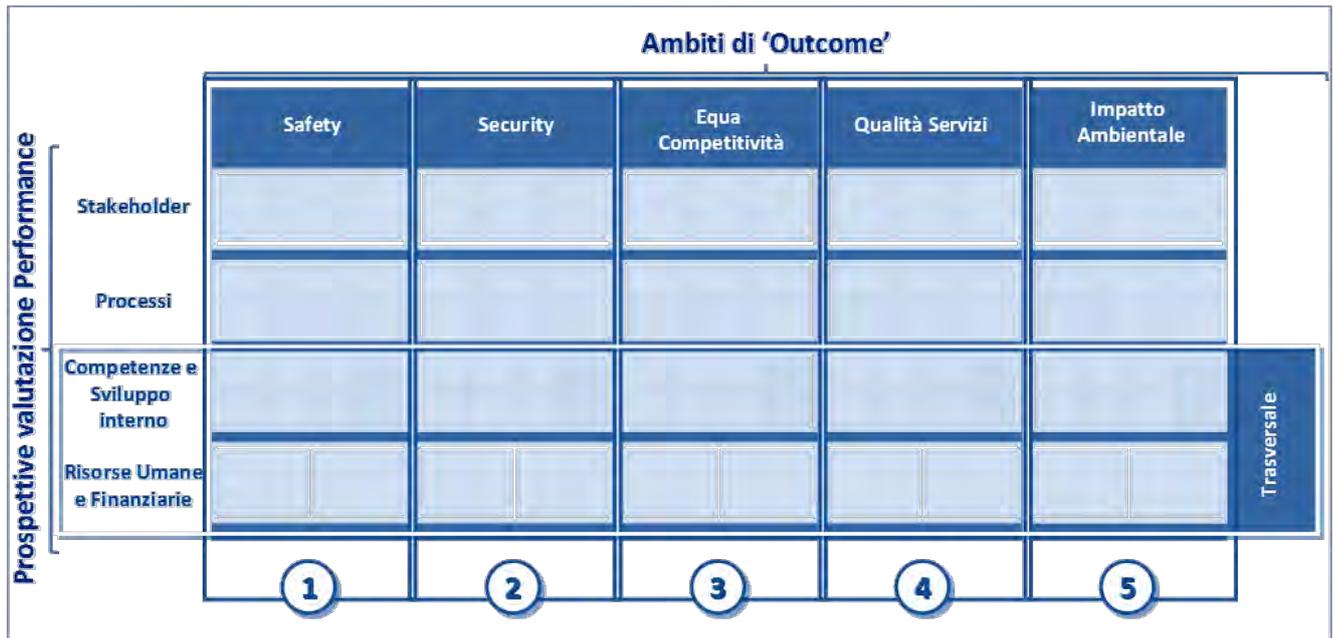
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell'ENAC, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi di miglioramento dei processi** "core" sarebbe impossibile il raggiungimento degli obiettivi di outcome.

La terza prospettiva riguarda gli **obiettivi di sviluppo delle competenze e dell'organizzazione**, base necessaria per il miglioramento dei processi.

Lo sviluppo dei **meccanismi di acquisizione di risorse**, finanziarie ed umane, costituisce l'ultima prospettiva, input necessario come sostegno dell'intero sviluppo.

In ogni ambito di outcome è costruita una mappa strategica coerente con il modello delle BSC per identificare, secondo le 4 prospettive di creazione del valore, la concatenazione di **obiettivi strategici** triennali da perseguire.

Le **Mappe Strategiche** dell'ENAC sono cinque, una per Area Strategica, come illustrato nella figura seguente.



Per la sesta area strategica (Trasversale) non esiste una mappa strategica ad hoc in quanto gli obiettivi strategici che ad essa si riferiscono, proprio per la natura trasversale che li caratterizza, sono presenti in tutte le cinque mappe strategiche definite nel Piano e fanno riferimento alle due prospettive definite "Competenze e Sviluppo Interno" e "Risorse Umane e Finanziarie".

Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici consistono nell'esplicitazione di risultati misurabili, finalizzati all'aumento di valore per gli stakeholder o al miglioramento dell'Ente, da conseguire entro un determinato arco temporale, comunque pluriennale. L'ENAC ha deciso di fissare questo valore a tre anni.

Sono definiti obiettivi strategici per ogni area e prospettiva strategica. Un obiettivo strategico può appartenere ad una o più aree ma tipicamente è messo in relazione ad una singola prospettiva.

Per ogni obiettivo sono definiti uno o più Key Performance Indicator (KPI), al fine di poter misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo e quindi della strategia stessa.

Ad ogni indicatore, a sua volta, è assegnato un target qualitativo o quantitativo, a seconda della tipologia di KPI e sulla base dei trend storici di riferimento.

Un aspetto di cui è bene tener conto è la semplicità di comunicazione degli obiettivi prescelti: **risultati chiari favoriscono la comprensione e l'impegno specifico dell'organizzazione per il loro conseguimento.**

Azioni strategiche

Una volta fissati gli obiettivi che l'Ente intende raggiungere sono state articolate le azioni necessarie alla loro realizzazione. Per raggiungere uno stesso obiettivo possono essere individuate una o più azioni strategiche.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Le azioni strategiche specificano come l'Ente vuole agire per conseguire gli obiettivi strategici precedentemente sviluppati. Così come gli obiettivi strategici, anche le azioni si sviluppano su un orizzonte temporale di tre anni e costituiscono il punto di unione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

In termini di ownership, **l'Ente nel suo complesso è responsabile dell'obiettivo strategico** e delle azioni strategiche ad esso correlate. Specifiche responsabilità vengono invece attribuite ai singoli dirigenti in merito al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi traducono le azioni strategiche in risultati conseguibili nel corso dell'anno di pianificazione corrente. Per ogni azione strategica possono essere definiti uno o più obiettivi operativi annuali, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Ad ogni obiettivo operativo vengono associati almeno un indicatore di performance (KPI) con il relativo target e vengono individuate una o più direzioni responsabili del suo raggiungimento.

Progetti

Un progetto è costituito da tutte le attività necessarie per conseguire l'obiettivo operativo ad esso correlato o una milestone intermedia dell'obiettivo operativo. Per ogni progetto sono pertanto definiti i seguenti valori:

1. Obiettivo operativo correlato
2. Nome del progetto
3. Output del progetto
4. Direzione responsabile
5. Data di inizio
6. Data di fine
7. Attività del progetto e tempistica (fasi del progetto)
8. Risorse umane assegnate
9. Risorse strumentali
10. Dati economici

Le informazioni dei primi quattro punti sono riportate nel Piano operativo annuale (capitolo 6); i dati relativi ai punti dal 5 al 10 sono inseriti in un applicativo informatico creato ad hoc da ENAC per la gestione ed il monitoraggio dei progetti e degli obiettivi.

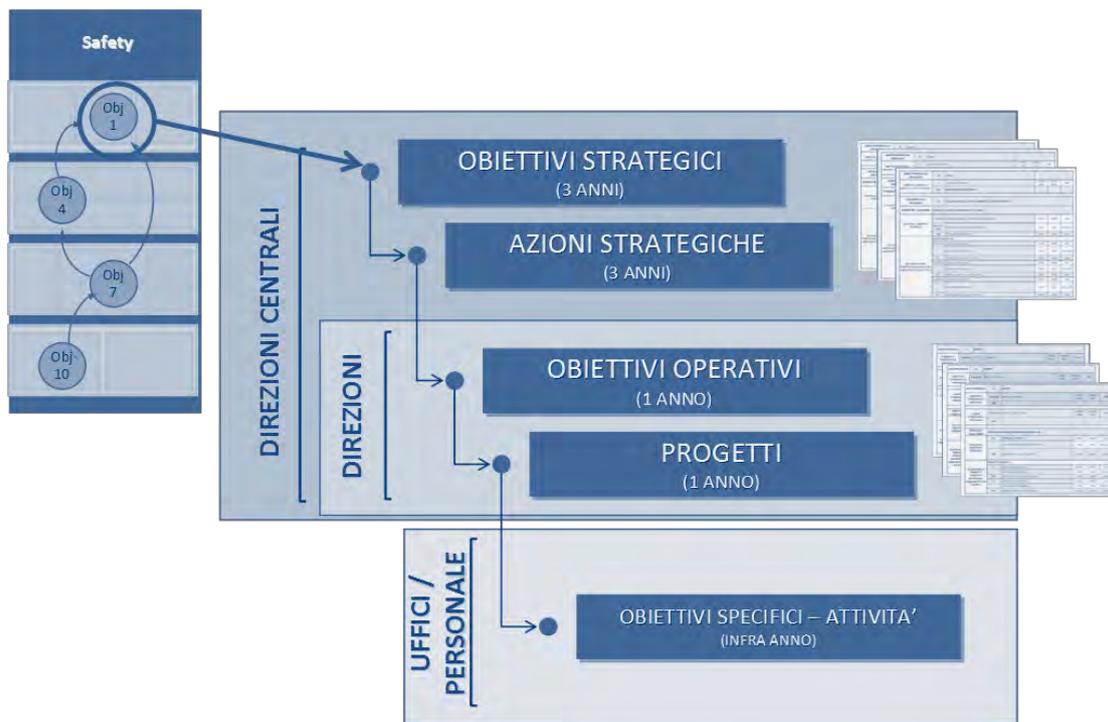
La gestione informatica dei progetti costituisce, inoltre, un efficace strumento da utilizzare **nell'attività periodica di rendicontazione all'OIV sullo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi.**

Ownership e valutazione

L'attività dell'ENAC si esplicita secondo un processo articolato in azioni strategiche triennali relative ad obiettivi strategici triennali – perseguiti dalle Direzioni Centrali - a cui sono collegati

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

obiettivi operativi e progetti annuali – perseguiti dalle Direzioni Centrali e dalle Direzioni di linea – e le relative azioni messe in atto dal personale delle Direzioni



La messa in atto della strategia da parte di tutte le strutture dell’Ente, ciascuna per la competenza e capacità di contribuzione, è assicurata dal legame tra Pianificazione Strategica e Operativa e Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

Infatti gli Obiettivi Operativi previsti dal Piano sono assegnati a tutti i Dirigenti. Ciascun Dirigente è assegnatario, di norma, di 2 obiettivi individuali e 2 obiettivi in comune con tutti gli altri Dirigenti. La valutazione complessiva del Dirigente è determinata per il 70% dai risultati ottenuti nella realizzazione degli obiettivi e per il 30% dai comportamenti espressi nella copertura del ruolo.

La stessa metodologia di valutazione è applicabile ai professionisti.



Per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti è altresì fondamentale il contributo del personale non dirigente (**personale dell'area tecnico-economica**, amministrativa e operativa) che partecipa alla realizzazione dei progetti: detto personale viene valutato per il 75% in relazione ai risultati raggiunti dal dirigente e per il 25% in relazione ai propri comportamenti organizzativi.

4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT

4.1. Metodologia di lavoro

L'analisi del contesto è la prima attività della pianificazione ed è propedeutica alla identificazione o revisione degli obiettivi strategici. Si tratta di una analisi in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro.

L'esame del contesto in cui opera l'ENAC è stata effettuata attraverso una analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) che ha permesso di identificare i principali soggetti e fattori che influenzano l'azione dell'Ente.

La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato 'Opportunità', 'Minacce', 'Forze' e 'Debolezze' che influenzano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso. In particolare, l'analisi permette una focalizzazione di tutti quei fattori, effettivi o potenziali, presenti o futuri, interni o esterni che possono turbare il conseguimento della mission da parte del management dell'organizzazione.

L'applicazione di detta metodologia nell'ENAC è avvenuta con il coinvolgimento di tutti i Direttori Centrali e della Direzione Generale e ha permesso, anche a valle dell'analisi e selezione degli Stakeholder, di definire al meglio il contesto operativo attuale e gli scenari futuri per il settore dell'aeronautica civile.

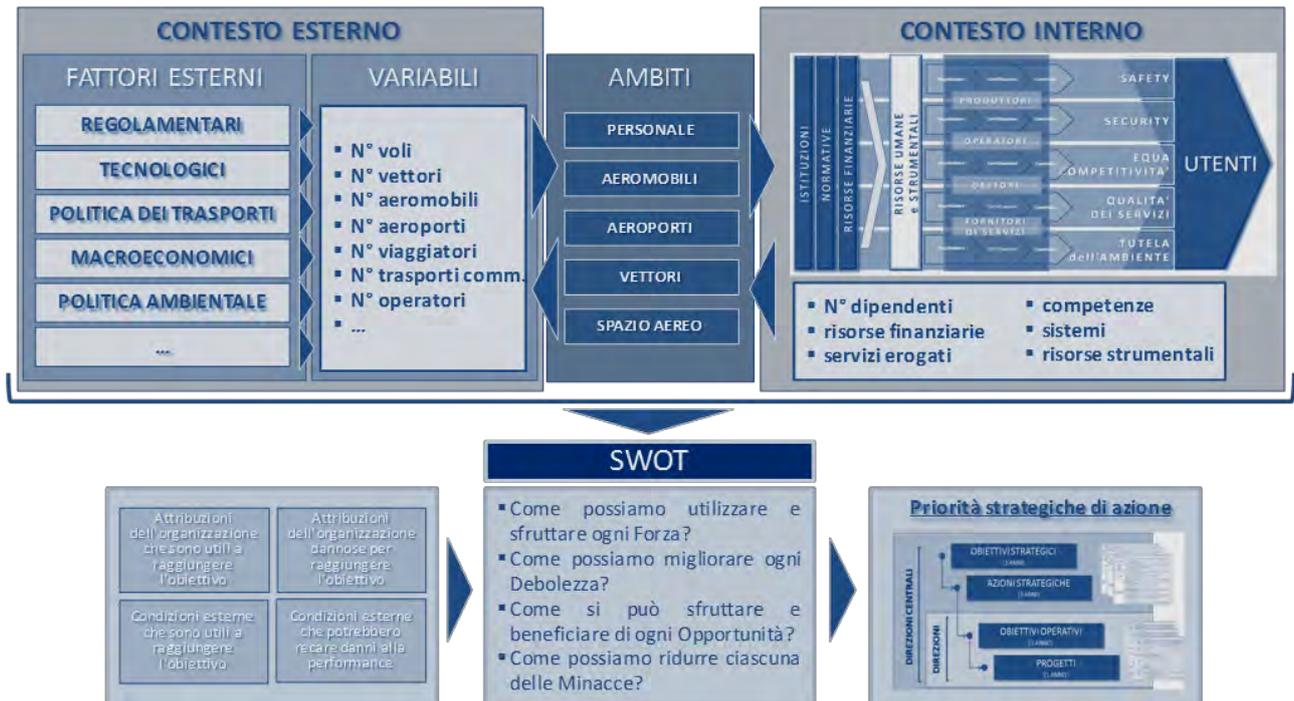


La definizione dei principali elementi di Forza-Debolezza, Opportunità-Minaccia è stata a sua volta guida per la focalizzazione delle principali priorità strategiche su cui intervenire in termini di:

- Sfruttamento delle Opportunità
- Contenimento delle Minacce
- Limitazione/superamento delle Debolezze

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

- Consolidamento delle Forze



L'analisi è stata realizzata per ciascun ambito strategico: Safety, Security, Equa Competitività, Qualità dei Servizi, Tutela Ambientale e Trasversale ed è stata propedeutica alla definizione degli obiettivi strategici e delle relative mappe ed azioni strategiche.

4.2. Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno in cui opera l'ENAC è definibile su due livelli; il primo di maggior dimensione e influenza, contraddistinto dai seguenti fattori:

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

Il secondo ambito, più ristretto, con una serie di attori ed oggetti con cui l'ENAC mantiene una **interazione costante e che caratterizzano il settore dell'aviazione civile nazionale, ovvero:**

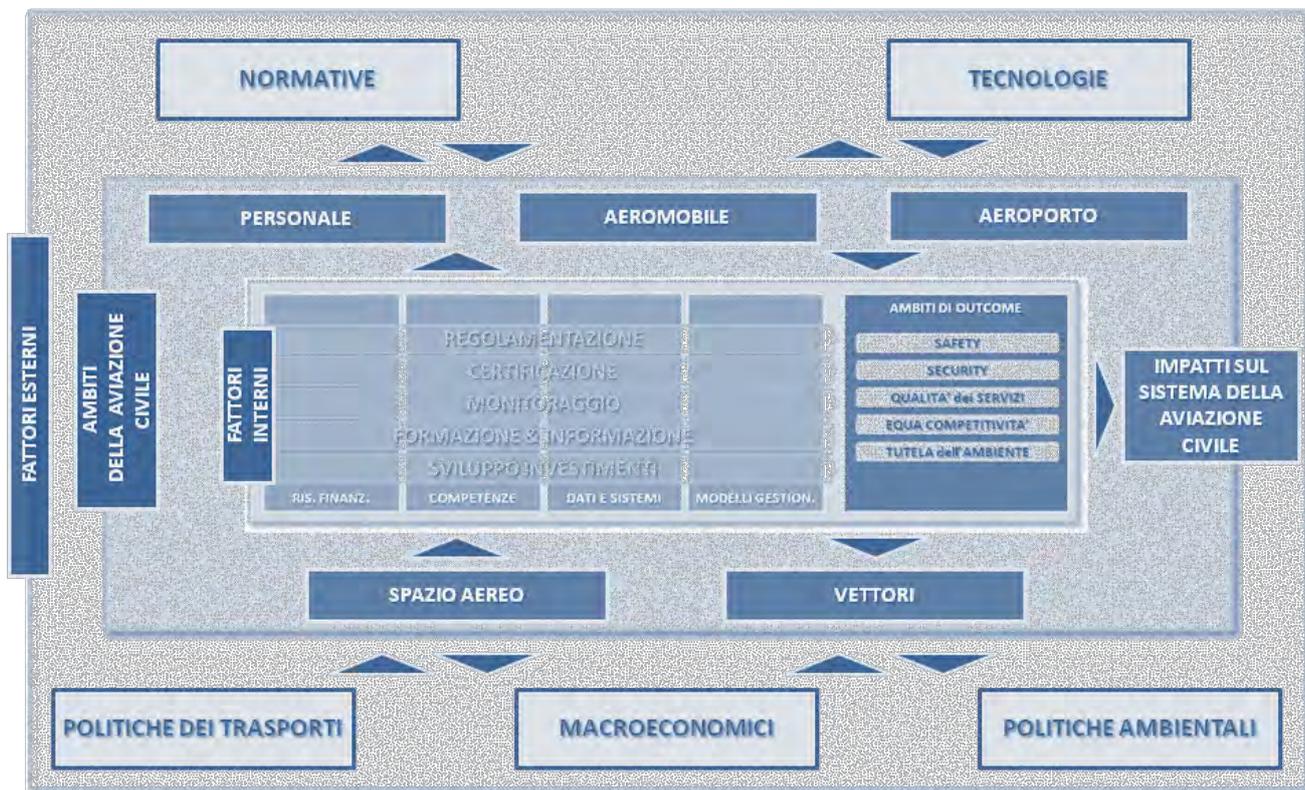
- gli operatori del settore aereo
- i gestori degli aeroporti
- i costruttori aeronautici
- i fornitori di servizi di navigazione aerea
- le associazioni di categoria.

Il macro contesto è quindi definito dalle regole che oltre a determinare poteri, compiti, ruoli e risorse determinano gli ambiti e le modalità di azione dell'Ente.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

A questi si aggiungono i fattori tecnologici, che oltre ad impattare sull'operatività dell'Ente, agevolando la sua azione, influenzano in modo diretto i mezzi e gli strumenti per la navigazione aerea e quindi l'ENAC, nello svolgimento delle sue funzioni di controllo, certificazione e formazione.

Infine, i fattori macroeconomici, le politiche dei trasporti e quelle ambientali, influenzano il settore aeronautico in termini di numero di voli, di passeggeri, dello stato delle flotte e, in generale, incidono sui ritorni economici degli operatori del settore e dei gestori, abilitando lo sviluppo del sistema in termini di capillarità, qualità e sicurezza.



Facendo riferimento a questa rappresentazione del **contesto esterno all'ENAC**, sono stati individuati i principali fattori di influenza in termini di opportunità e minacce e gli elementi di forza e debolezza, come di seguito elencati.

OPPORTUNITÀ' /FORZE

Le principali opportunità provenienti dall'ambito esterno all'ENAC sono ravvisabili prevalentemente nello sviluppo normativo e nel consolidamento della credibilità dell'Ente in ambito internazionale.

In particolare, l'Ente nel prossimo triennio potrà avere l'opportunità di sfruttare le proprie competenze, il proprio ruolo istituzionale e il contesto normativo, al fine di confermarsi quale soggetto istituzionale di riferimento per lo sviluppo del sistema del trasporto aereo, anche in un'ottica di intermodalità.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Contestualmente, potrà rafforzare il proprio ruolo di garante dello sviluppo del mercato, secondo principi di efficienza e competitività, prevenendo e contrastando comportamenti anticompetitivi, di abuso o di monopolio e agevolando il costante ingresso di nuovi attori.

Le condizioni esterne che impongono riduzioni di personale, blocco del turn-over e in via collaterale l'aumento di attività per effetto di disposizioni normative, possono tradursi in occasioni di rinnovamento sia sul piano operativo che sul piano del riposizionamento internazionale dell'Ente.

Lo sviluppo del progetto Cielo Unico Europeo consentirà di mantenere il Sistema nazionale ATM a livelli di eccellenza, aggiornandolo agli sviluppi tecnologici e procedurali internazionali, incrementando così la sicurezza (safety) del trasporto aereo.

Le tecnologie emergenti, tra le quali il progetto SESAR, e la crescente sensibilità verso **problematiche ambientali, infine, permetteranno all'ENAC di supportare lo sviluppo del sistema del trasporto aereo nel rispetto dei principi di riduzione dell'impatto ambientale.**

Ulteriore opportunità emersa è lo sviluppo del confronto con le associazioni di settore.

Relativamente all'ambito delle forze, sono stati identificati quali particolarmente significativi, gli aspetti relativi ad una regolamentazione comunitaria e internazionale chiara, completa e attenta alle esigenze dei passeggeri e degli operatori del trasporto aereo.

Altro fattore di particolare rilevanza, è rappresentato dall'elevato grado di coordinamento con il settore dell'Aeronautica militare e con il fornitore del Servizio di Navigazione Aerea più rilevante, rappresentato dall'ENAV, soprattutto per quanto attiene l'applicazione dell'uso flessibile dello spazio aereo (FUA).

MINACCE/ DEBOLEZZE

Le principali minacce esterne rilevate nell'ambito dell'azione dell'ENAC sono legate a contesti eccessivamente burocratizzati in cui l'Ente si trova ad operare che precludono il necessario dinamismo per supportare lo sviluppo del sistema del trasporto aereo.

Questa complessità, peraltro, influenza negativamente anche gli investimenti finalizzati allo sviluppo delle infrastrutture.

Inoltre, la crisi economica e i minor ricavi degli operatori e vettori mettono a rischio gli standard di sicurezza e determinano criticità nella gestione imprenditoriale dei gestori aeroportuali e degli altri operatori del trasporto aereo che possano ripercuotersi sul corretto ed efficiente svolgimento del servizio pubblico.

Altri elementi provenienti dall'ambito esterno che risultano fattori di debolezza nell'azione dell'ENAC sono legati alla mancanza di una effettiva autonomia dell'Ente anche nel reclutamento del personale, il che determina l'impossibilità di operare il necessario turn-over.

Il personale che lavora nell'Ente è caratterizzato, in parte, da una spiccata attitudine di tipo giuridico amministrativo (applicazione delle regole comunitarie e nazionali in ambito di trasporto aereo, attività di tipo regolatorio, di vigilanza e di tipo sanzionatorio) e, in parte, di tipo tecnico (personale addetto ai controlli e alla certificazioni di sicurezza – ingegneri aeronautici, civili ed elettronici, piloti e controllori del traffico aereo da assegnare ad attività di certificazione e controllo dello spazio aereo). La doppia tipologia di personale, indice della **peculiarità dell'attività dell'Ente e delle funzioni che esso assolve**, dà il senso della difficoltà di fare rientrare l'ENAC negli ordinari ambiti del pubblico impiego.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Particolare evidenza è da dare alla tematica ambientale, dove la sovrapposizione di competenze tra livello centrale e locale rende di particolare complessità il consolidamento di politiche efficaci e omogenee.

Infine, specificatamente agli aspetti di Safety, risulta fattore di debolezza la difficoltà di **recepimento dei concetti della 'Just Culture,' ovvero di un approccio preventivo verso la tutela della sicurezza del volo** in luogo di quello burocratico e sanzionatorio.

4.3. Analisi del contesto interno

Il contesto interno che contraddistingue ENAC, **ovvero l'insieme di risorse e regole con cui l'Ente provvede ad adempiere ai propri compiti istituzionali e perseguire la propria Mission**, è definito da:

- Processi
- Strumenti
- Competenze
- Capacità
- Meccanismi Organizzativi
- Risorse

Di seguito sono riportati i principali fattori chiave relativi a uno o più di questi aspetti.

OPPORTUNITA' / FORZE

Le principali opportunità provenienti dall'ambito interno ad ENAC derivano dalla disponibilità di **risorse finanziarie da investire per lo sviluppo dell'Ente e dalla possibilità di esternalizzare/razionalizzare una serie di funzioni, a scarso valore aggiunto, in modo da poter ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane destinandole ad attività di maggior rilevanza strategica.**

La particolare preparazione e motivazione del personale dell'ENAC costituisce un'ulteriore opportunità su cui fare leva per l'innalzamento complessivo del livello di competenze e per poter offrire a **soggetti esterni la professionalità offerta dall'Ente nel suo complesso, professionalità riconosciuta anche a livello internazionale attraverso l'espletamento di azioni di formazione.**

Altra importante opportunità è quella offerta dallo sviluppo del confronto, condivisione e ricerca di soluzioni con le Associazioni di categoria, imprese, Enti istituzionali, su problematiche **inerenti l'aviazione civile**, anche al fine di realizzare sinergie.

L'ENAC ha sottoscritto con il Ministro dell'Ambiente un patto per l'Ambiente ed un accordo di programma ove assume impegni importanti a favore dell'ambiente. Nell'accordo l'ENAC assume una funzione di leadership nella elaborazione di criteri e linee guida tecniche per la progettazione e gestione di aspetti che hanno forte impatto sull'ambiente. La definizione di policy di orientamento del mercato verso comportamenti ambientalmente corretti, sostituzioni e modifiche impiantistiche, risparmio energetico, efficientamento, produzioni da fonti rinnovabili, può rientrare, quindi, nella potestà regolamentare dell'ENAC.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Infine, nell'ottica di efficientamento del sistema aereo, sia in termini di risparmi che di riduzione dell'impatto ambientale, buone opportunità possono essere colte attraverso la revisione del sistema di gestione dello Spazio Aereo, ossia attraverso la revisione delle procedure a terra e in volo e delle rotte di navigazione.

I principali fattori di forza relativi all'ambito interno dell'ENAC sono fondati prevalentemente, come sopra già evidenziato, sull'alta professionalità del personale, sulla sua motivazione e sulla condivisione delle priorità d'azione e della missione perseguita dall'Ente. Questo permette l'erogazione di servizi di qualità nel rispetto dei tempi e ha reso l'ENAC, per l'opinione pubblica e per i media, un affidabile e accreditato punto di riferimento in materia di informazione, diritti e garanzie nel trasporto aereo civile, nonché un autorevole interlocutore istituzionale.

Altro fattore di forza risulta la capacità di gestire le problematiche relative alla Safety. Il trasporto aereo si conferma il sistema di trasporto più sicuro con un tasso in costante calo del rapporto fra incidenti, passeggeri trasportati, chilometri percorsi, partenze.

Questo è anche il frutto del costante presidio **del settore aeronautico che l'Ente svolge attraverso la copiosa, costante attività di sorveglianza mediante l'espletamento di ispezioni SAFA e SANA (su vettori stranieri e nazionali), sorveglianza sugli operatori aerei nazionali, organizzazioni di manutenzione e produzione aeronautiche, organizzazioni di addestramento, gestori aeroportuali e prestatori di servizi aeroportuali di assistenza a terra, sul rispetto delle condizioni di sicurezza delle infrastrutture aeroportuali, su servizi di navigazione area e sui relativi prestatori di servizi.**

MINACCE/ DEBOLEZZE

I fattori di rischio provenienti dall'interno che possono minacciare l'adeguata operatività dell'Ente, in parte già analizzati quando ci si è soffermati sull'analisi delle debolezze c.d. esterne, sono principalmente correlate al costante esodo di risorse qualificate cui non corrisponde un equivalente flusso in ingresso.

A questo aspetto è strettamente correlata la minaccia di non poter presidiare adeguatamente i tavoli tecnici internazionali, con **relativa perdita di immagine dell'Ente e, soprattutto, con il rischio di perdere la possibilità di partecipare in prima persona alla creazione e allo sviluppo della normativa.**

Gli elementi di debolezza, evidenziati dall'analisi del contesto interno dell'ENAC, sono principalmente legati a fattori organizzativi determinati da una non sempre uniforme distribuzione delle risorse umane rispetto alle attività espletate, discrasia più evidente nelle articolazioni periferiche.

Ulteriore profilo critico è la necessità di implementare i sistemi informativi a supporto delle **attività tecniche e direzionali per la gestione delle attività "core" dell'Ente e per il monitoraggio dei relativi dati sull'andamento del sistema aeronautico.**

Altro elemento emerso è poi quello relativo alla necessità di mantenere aggiornato tutto il corpus regolamentare (regolamenti, circolari, procedure, check list) che è in continua evoluzione e di renderlo fruibile da parte degli operatori.

4.4. Sintesi strategica Opportunità, Minacce, Forze e Debolezze

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di ENAC, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi e piani strategici per il triennio 2013-2015.

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppo del Cielo Unico Europeo con impatto in termini di profonda revisione del "Sistema Aviazione Civile" nazionale 2. Crescita significativa del ruolo dell'Ente nella pianificazione del sistema di infrastrutture aeroportuali 3. Possibilità di sviluppo e affinamento della tecnologia a supporto del sistema di security 4. Riorganizzazione dell'Ente nell'ottica di eliminare attività superflue con conseguente esternalizzazione delle attività routinarie a bassissimo valore aggiunto 5. Possibilità di intercettare un'esigenza di sviluppo delle competenze/addestramento in tema safety da parte di operatori del settore o altri enti omologhi all'estero 6. Quadro normativo nazionale e comunitario che permetterebbe all'Ente di affermarsi come Authority del settore 7. Sviluppo di un dialogo costante con gli stakeholder per condividere le linee di sviluppo del sistema aeronautico 8. Possibilità di riorganizzare le modalità e i criteri di presidio dei tavoli internazionali per una maggior presenza, incidenza e valorizzazione degli interventi 9. Rinnovo organizzativo dovuto alla riduzione del personale 10. Attuazione del federalismo demaniale con trasferimento competenze agli enti territoriali 11. Le tecnologie emergenti tra cui il progetto SESAR sono una opportunità per lo sviluppo del settore tecnologico a tutela dell'ambiente 12. Armonizzazione di tutte le normative che impattano sul territorio 13. Ottimizzazione della gestione dello spazio aereo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento dei tavoli di lavoro a livello internazionale che non è possibile presidiare costantemente a causa di una carenza di risorse umane 2. Crescente numero di risorse in uscita per pensionamento 3. Graduale perdita di competenze e di know how 4. Demotivazione del personale e percezione condizioni di lavoro precarie alla luce delle recenti restrizioni imposte dalla Spending Review 5. Difficoltà dei gestori a sostenere gli oneri di adeguamento alla normativa con conseguente impatto sulla qualità del servizio pubblico 6. La difficoltà nella sensibilizzazione degli operatori su temi ambientali ed un sistema sanzionatorio poco efficace rischiano di far perdere all'ENAC il suo ruolo di indirizzo 7. Rischio di perdere autorevolezza a livello nazionale e internazionale 8. Rischio della riduzione degli standard di sicurezza a causa della crisi economica e i minori ricavi degli operatori e vettori
FORZE	DEBOLEZZE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilità di personale altamente qualificato e motivato 2. Individuazione condivisa con i vertici dell'enac delle priorità d'azione cui destinare le risorse dell'ente 3. Riconoscimento nazionale ed internazionale delle qualifiche e dell'autorevolezza dell'Enac, in tema di Safety 4. Sistema informatizzato e aggiornato delle check-list e dei programmi ispettivi in 5. Presenza dell'Ente a livello territoriale molto capillare 6. Particolari competenze in tema di Safety e sistema dei controlli 7. Adeguato sistema di presidio del livello della qualità dei servizi 8. Maggiore consapevolezza della operatività e la distribuzione dell'impegno dei processi interni ad ENAC 9. Efficace coordinamento Civile e Militare nei SNA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disomogeneità nel livello di preparazione del personale e dotazioni organiche inadeguate 2. Carenza di sistemi informativi per la gestione delle attività core e per il monitoring dell'andamento del sistema aeronautico 3. Difficoltà recepimento azioni correttive ICAO 4. Scarso livello di ritorno economico per gli operatori aeroportuali e scarsa tempestività 5. Necessità di una chiara policy e pianificazione dell'ENAC in campo ambientale 6. Frazionamento di competenze interne nel settore ambientale con impatto sui processi decisionali operativi 7. Difficoltà a recepire nell'ordinamento una reale e fattiva logica di prevenzione per la tutela della Safety (principio del Just Culture) 8. Assenza di strumenti di contabilità analitica e controllo di gestione e percorsi formativi manageriali 9. Eccessivo impiego di risorse ENAC su attività a scarso valore aggiunto e puramente 10. Inadeguato livello di autonomia nell'Ente per la gestione del personale e il governo del sistema dell'aviazione 11. Limitata capacità di intercettare tempestivamente debolezze sul piano economico-finanziario di vettori 12. Insufficiente capacità di pianificazione sia per produzione normativa che per gestione progetti di sviluppo 13. Inadeguata standardizzazione territoriale 14. Limitato utilizzo di trend analysis nella regolamentazione 15. Percezione di scarsa capacità di incidere sul livello dei servizi

5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE

Secondo l'approccio metodologico delineato, per ciascun ambito strategico sono stati definiti gli stakeholder fondamentali, in base alla segmentazione per classe, i rispettivi fattori di outcome e le metriche di loro interesse. Dette metriche di outcome forniscono un quadro **d'insieme** del sistema in cui opera l'ENAC.

Analogamente, per ciascun ambito strategico sono stati identificati gli obiettivi triennali relativi ai processi interni di ENAC. Trasversalmente ai cinque ambiti strategici, sono stati, inoltre, identificati gli obiettivi strategici relativamente alle due prospettive di creazione del valore: competenze e sviluppo interno e risorse umane e finanziarie, che vanno a comporre la sesta area strategica, trasversale alle altre cinque.

Nei paragrafi seguenti sono stati riportati i dettagli per ogni prospettiva secondo le cinque aree strategiche.

In particolare, per ogni area sono riportate:

- a) la scheda di dettaglio degli stakeholder strategici, e dei relativi outcome e KPI;
- b) la mappa strategica.

Secondo il principio della Balanced Scorecard per le PPAA, nella mappa strategica viene illustrato, per ogni area, il percorso seguito nella correlazione tra obiettivi strategici, prospettive di mappa e outcome.

Alla base sono collocati **gli obiettivi strategici relativi alla prospettiva "Risorse umane e finanziarie"** (codificati con la lettera F.).

Attraverso gli obiettivi strategici della prospettiva "Competenze e sviluppo interno" (codificati con la lettera C.) e, quindi, **attraverso gli obiettivi strategici propri dell'area in esame** - relativi ai **"Processi"** e codificati con la lettera P. - si giunge all'illustrazione degli outcome, ovvero la conseguenza del processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

5.1. Area Safety

L'attività svolta dall'ENAC in ambito Safety comporta il coinvolgimento di tutti quei soggetti interessati al tema della sicurezza dal punto di vista della progettazione, costruzione, manutenzione ed esercizio degli aeromobili, nonché la valutazione dell'idoneità degli operatori aerei e del personale di volo.

I soggetti interessati allo svolgimento delle attività dell'ENAC in ambito Safety che hanno un **impatto con l'ambiente esterno** sono:

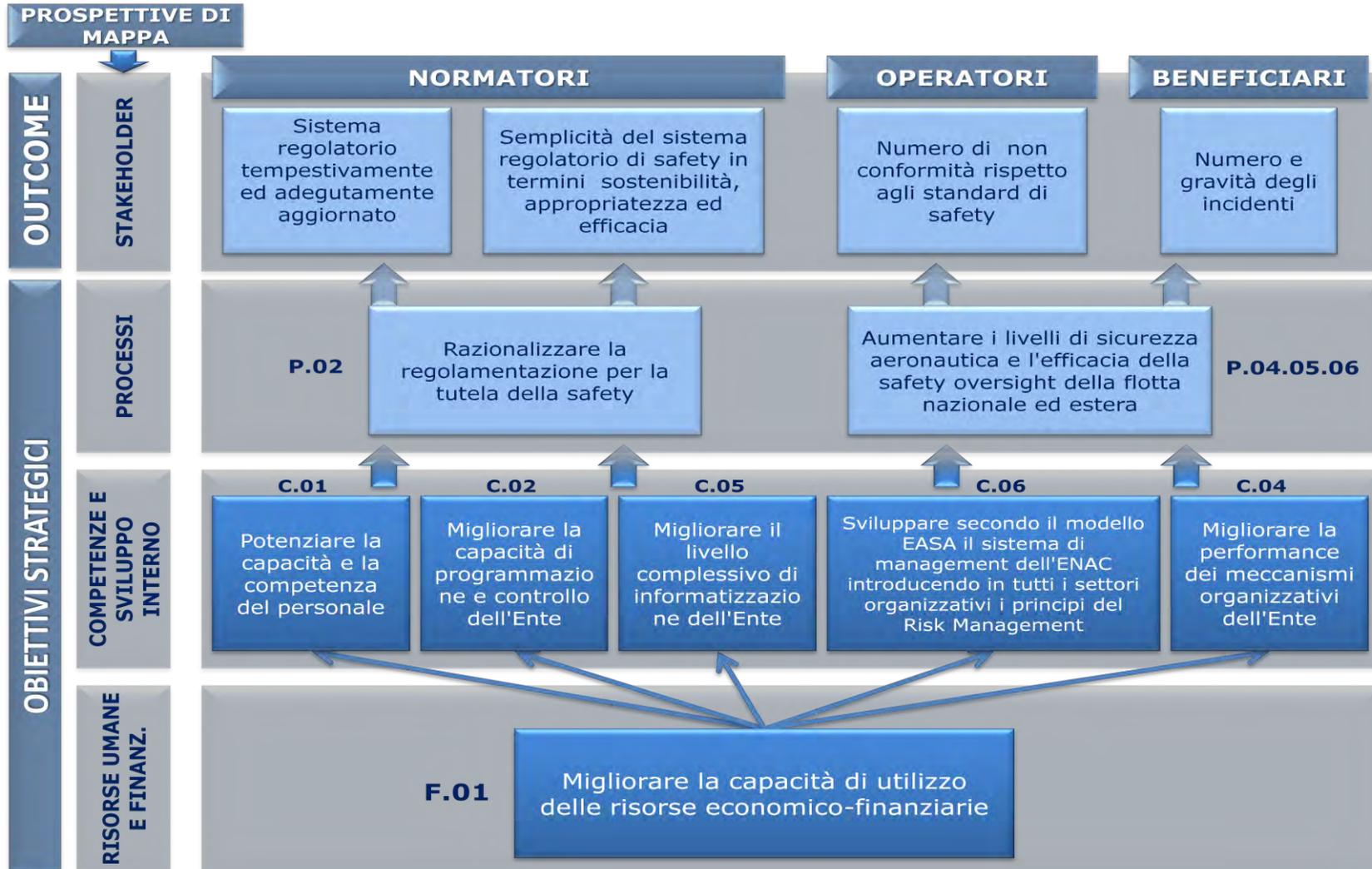
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero e della gravità degli incidenti.

Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione di ENAC e, affinché ciascuno condivida con l'ENAC la **valutazione della ricaduta positiva dell'azione dell'Ente**, vengono utilizzati gli Indicatori di Performance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

Scheda Stakeholder Outcome per Area Safety

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT			Gestore aerop., VVF, Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea, Soc. di gestione tecnica e di manutenzione, Produttore aeromobili			Passeggero, Operatore economico		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target
SAFETY Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa recepita nei tempi previsti	100%	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini di sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	Crescita	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/n voli	Diminuzione
	Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	Diminuz.	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi (liv 1 e 2) di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita		Numero di incidenti/n voli	Diminuzione
				Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	Diminuz			

Mapa Strategica Strategica Safety



5.2. Area Security

Le attività svolte dall'ENAC in ambito Security sono tese all'incremento della sicurezza per la prevenzione degli atti illeciti a terra, a bordo degli aeromobili, all'interno ed all'esterno degli aeroporti.

L'azione dell'ENAC che impatta all'esterno interessa:

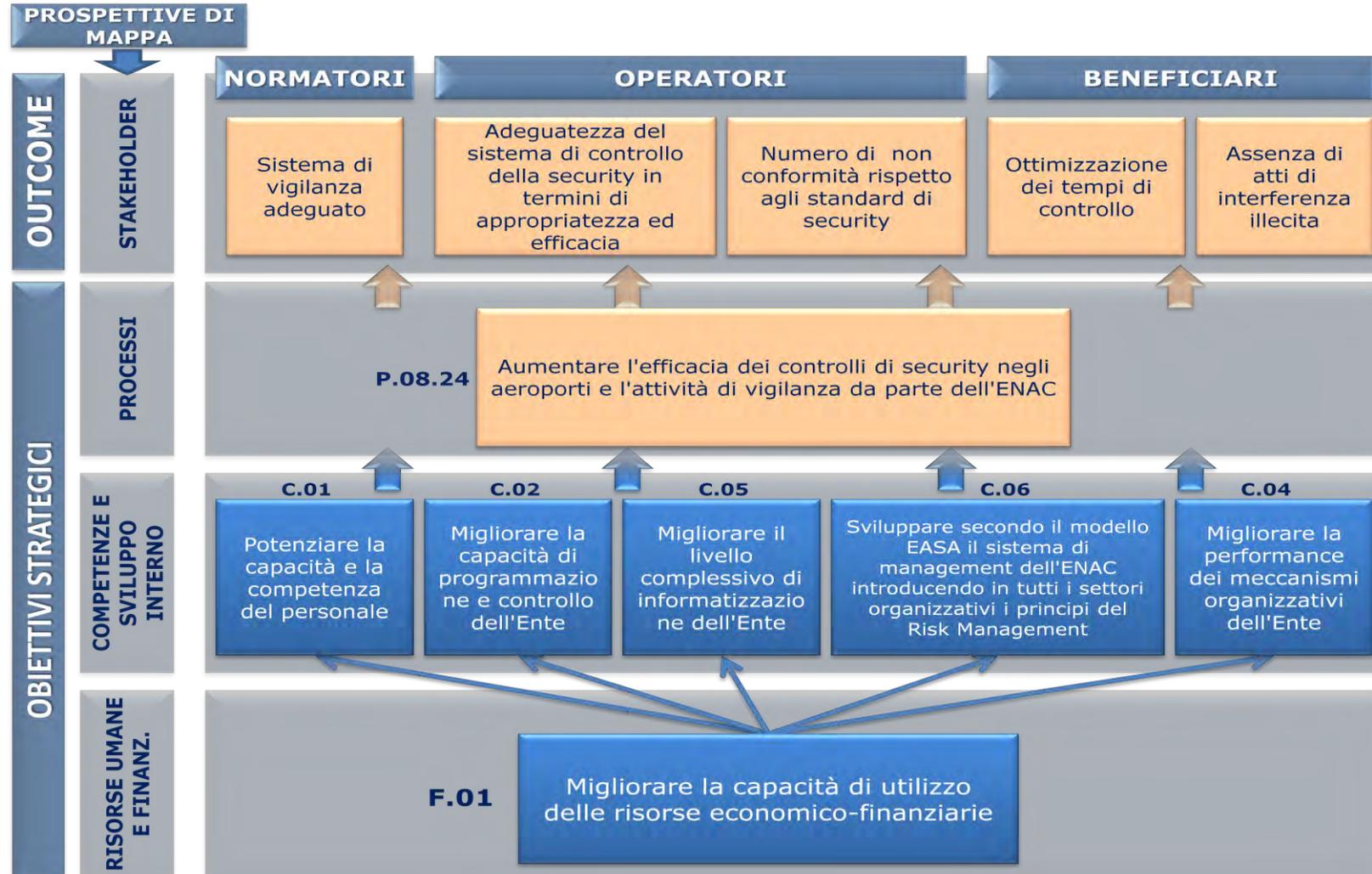
- i Normatori, in termini di adeguatezza del sistema di vigilanza;
- gli Operatori, in termini di adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, l'anello finale del sistema dell'aviazione civile, interessati in termini di ottimizzazione dei tempi di controllo e, soprattutto, di riduzione degli atti di interferenza illecita.

Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione di ENAC e, affinché ognuno di questi condivida con l'ENAC la valutazione della ricaduta positiva dell'azione dell'Ente, vengono utilizzati gli Indicatori di Performance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

Scheda Stakeholders Outcome per Area Security

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno			Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo			Passeggero		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target
SECURITY Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	Crescita	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	Diminuz.
			Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi di non conformità classificate con "carezza grave" per le imprese aeronautiche	Crescita	Assenza di atti di interferenza illecita	Numero atti interferenza illecita	0

Mapa Strategica Security



5.3. Area Qualità dei servizi

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito Qualità dei Servizi sono tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali ed alla tutela dei diritti del passeggero.

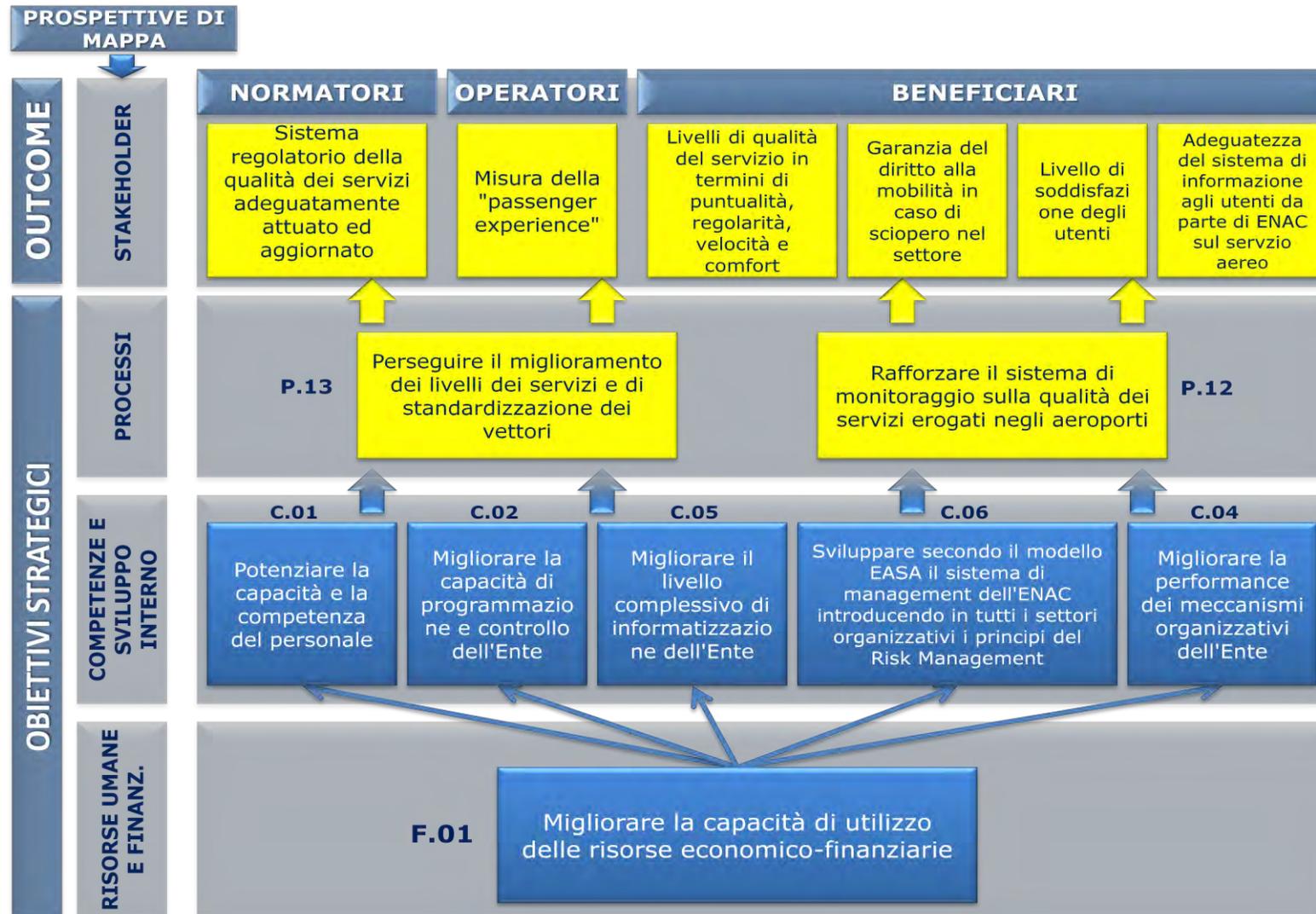
In particolare:

- l'outcome nei confronti dei Normatori nella definizione di un sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato;
- l'outcome nei confronti degli Operatori consiste nella misura della "passenger experience", intesa come soddisfazione del passeggero dall'acquisto del biglietto all'arrivo a destinazione;
- gli outcome che incidono, invece, sui Beneficiari sono il miglioramento degli standard qualitativi dei servizi fruibili in aeroporto in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort, la garanzia del diritto alla mobilità anche in caso di sciopero, la riduzione del numero di reclami derivati da inefficienze del sistema e lo sviluppo dello standard di comunicazione con gli utenti.

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Qualità dei Servizi

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Gest. Apt, Operatore Aereo, Handlers, PS, Dogana, GdF, Fornitore di servizi di navigazione aerea			Passeggero, Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea			Passeggero, Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea		
	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target
QUALITÀ DEI SERVIZI	Sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato	% di gestori che operano in aderenza alla carta dei servizi	Crescita/mantenimento	Misura della "passenger experience"	Valore della "passenger experience"	Crescita	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort	Tempi di attesa ai banchi accettazione	Diminuz
		% di vettori con carta dei servizi approvata	Crescita					Tempo di attesa ai posti di controllo	Diminuz
	Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta							Diminuz	
	% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS							Diminuz	
	Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio							Diminuz	
	Percezione pulizia toilette da parte degli utenti							Crescita	
	% aeromobili partiti in ritardo sul totale							Diminuz	
	% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale						Diminuz		
	Garanzia del diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore						% collegamenti garantiti in caso di sciopero	Manten.	
	Livello di soddisfazione degli utenti						Crescita	Numero reclami dei passeggeri	Diminuz
		Numero reclami per overbooking	Diminuz						
		Numero reclami per cancellazione	Diminuz						
		Numero reclami per prolungato ritardo	Diminuz						
		Numero reclami per mancata informativa	Diminuz						
	Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo	Crescita	% passeggeri soddisfatti del sito				Crescita		
			% passeggeri soddisfatti del servizio di Call Center				Crescita		
Numero contatti Call Center ENAC			Crescita						
Numero di accessi al sito ENAC			Crescita						

Mappa Strategica Qualità dei Servizi



Area Equa competitività

Le attività dell'ENAC svolte in ambito di Equa Competitività concorrono allo sviluppo sostenibile dell'intero sistema dell'aviazione civile. Infatti, l'ENAC ha il compito di favorire la corretta apertura alla concorrenza, mediante una analisi preventiva e un continuo monitoraggio dei requisiti economico-finanziari e organizzativi delle compagnie aeree e dei gestori aeroportuali. L'Ente attua, inoltre, un'opera di valutazione progettuale delle esigenze di mercato e di vigilanza sulla solidità finanziaria dei vari soggetti imprenditoriali coinvolti. Importante è poi il ruolo svolto dall'Ente nell'ambito della pianificazione aeroportuale sotto i profili dell'approvazione dei Piani di Sviluppo aeroportuali, della programmazione degli investimenti (approvazione progetti e alta vigilanza, agibilità e collaudo delle opere aeroportuali), dell'attività di coordinamento sul demanio aeronautico, dell'attività sugli aeroporti minori e della gestione diretta di aeroporti (Pantelleria, Lampedusa, Roma Urbe).

Queste attività interessano:

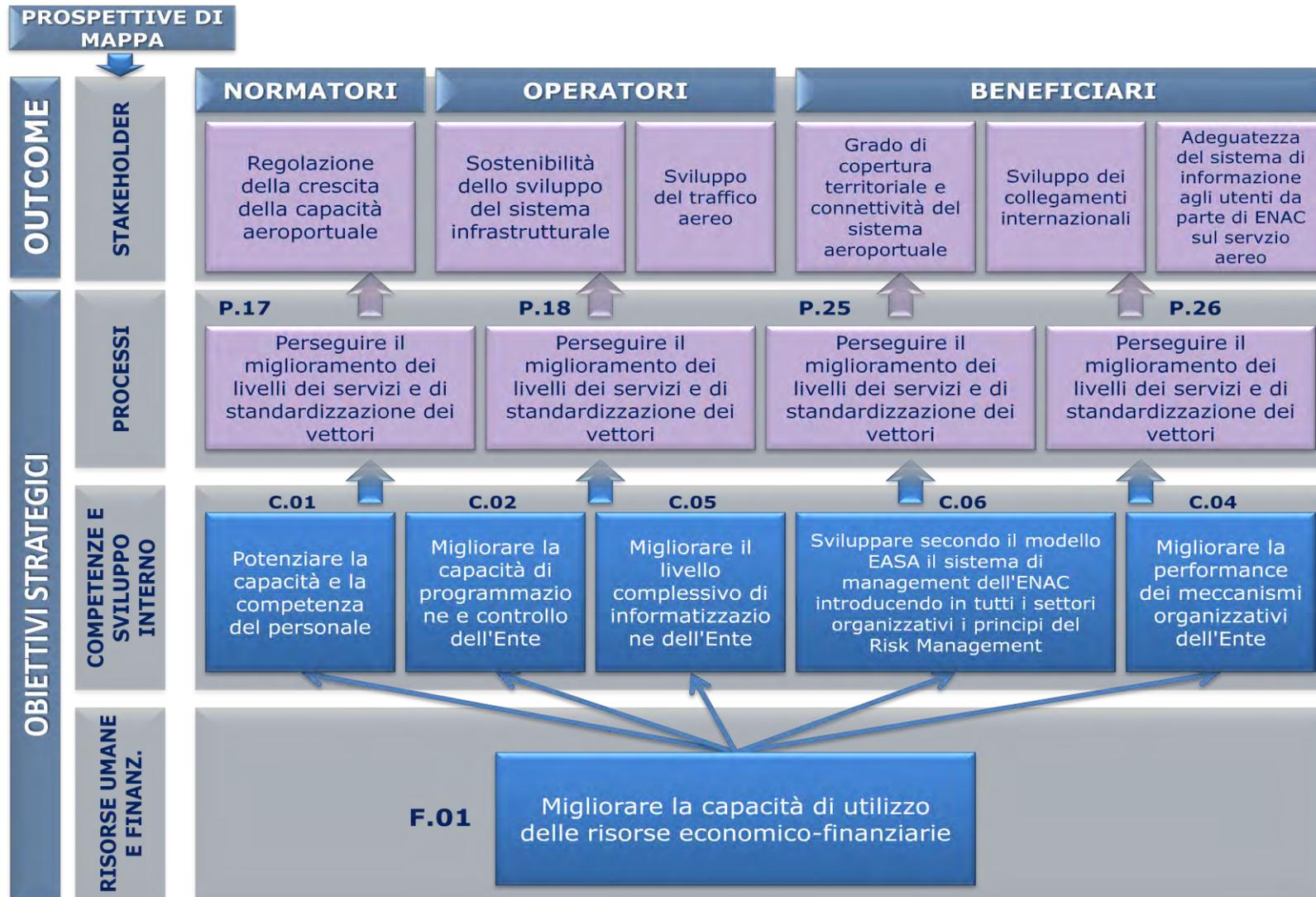
- i Normatori in termini di regolazione della crescita della capacità aeroportuale;
- gli Operatori, in termini sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale e del traffico aereo;
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto costo del viaggio e servizio offerto e di incremento della rete dei collegamenti.

Al fine di rendere misurabili gli outcome, vengono anche in quest'area assegnati dei KPI specifici.

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Equa Competitività

Normatori			Operatori			Beneficiari		
<i>Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione</i>			<i>Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea</i>			<i>Passeggero, Operatore Economico</i>		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target
Regolazione della crescita della capacità aeroportuale	Misura della capacità aeroportuale	Crescita	Sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	Raggiung.	Adeguatezza del rapporto tra costo del viaggio e servizio offerto	Indice di posizionamento competitivo nel contesto europeo	Crescita
						Grado di copertura territoriale e connettività del sistema aeroportuale	Numero di tratte attive	Crescita
			Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	Crescita	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero di Paesi direttamente collegati	Crescita
	Numero di passeggeri per anno	Crescita						

Mapa Strategica Equa Competitività



5.4. Area Tutela dell'Ambiente

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito di **Tutela dell'Ambiente** sono tese a rendere sostenibile lo sviluppo del trasporto aereo in termini di tutela dell'ambiente (opere aeroportuali diversamente realizzate, nel senso di tenere conto della sostenibilità ambientale al fine di ridurre sensibilmente i **consumi, adesione dell'ENAC al Patto per l'Ambiente, recepimento della normativa ICAO di settore per contrastare il rumore degli aeromobili, monitoraggio delle Commissioni aeroportuali a cui è demandata la definizione di procedure antirumore e della zonizzazione acustica all'interno dell'aeroporto**).

L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- i Normatori in termini di sviluppo della normativa a tutela dell'ambiente, di adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale e di adozione di Programmi ambientali;
- gli Operatori in termini di ottimizzazione delle rotte di decollo e atterraggio e della movimentazione a terra e di ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali;
- i Beneficiari principalmente in termini di riduzione del livello di rumorosità, emissioni prodotte e livello di rifiuti prodotti, del grado di rifiuti, della percentuale di energia da fonti rinnovabili rispetto al totale utilizzato.

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Tutela dell'Ambiente

Normatori			Operatori			Beneficiari			
Commissione Europea, ICAO, EASA, Ministero Ambiente, Ministero Salute, Regione			Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea			Passeggero, Popolazione adiacente aeroporti, Enti Locali			
OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	
TUTELA DELL'AMBIENTE	Grado di attuazione della normativa a tutela dell'ambiente	Crescita	Ottimizzazione delle rotte di decollo e atterraggio e della movimentazione a terra	% capacità operativa ambientale/capacità totale ambientale	Crescita	Riduzione livello rumorosità per area	% cittadini esposti al rumore per area	Diminuz.	
						Riduzione livello emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.	
						Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz.	
	Adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale	Crescita	Crescita	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	% riduzione sostanze inquinanti	Crescita	Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita
							Efficientamento energetico aeroporti	Kw per passeggero	Diminuz.
	Adozione di Programmi ambientali	Crescita	Crescita				Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita

Mapa Strategica Tutela dell'Ambiente



5.5. Piano strategico 2013-2015

Dall'esperienza maturata negli scorsi anni, si è constatata una scarsa leggibilità delle schede-obiettivo. Da quest'anno, quindi, al fine di facilitarne la lettura, pur mantenendo il rispetto dei principi della Balanced Scorecard, si è deciso di redigere un "Piano strategico" riepilogativo che riporta in un unico documento le informazioni relative a tutti gli obiettivi strategici, contenute nelle singole schede.

Sulla base della revisione dell'analisi del contesto esterno e interno (SWOT), è stato possibile evidenziare quali minacce/debolezze e opportunità/punti di forza dell'Ente fossero ancora immutati e quali superati rispetto allo scorso anno e, se fossero subentrati nuovi elementi da tenere in considerazione in fase di pianificazione strategica.

L'opera di revisione degli obiettivi strategici ha risentito dell'entrata in vigore della recente normativa in ambito di spending review che vede le PPAA soggette a misure ispirate ai principi del contenimento dei costi della spesa per il personale e per il funzionamento dei servizi.

In particolare, nelle 5 aree strategiche di interesse primario per l'Ente, si è rideterminato il numero degli obiettivi (da 32 a 16), anche tenendo in considerazione i suggerimenti espressi dall'OIV, nell'ottica della semplificazione dei processi e della normativa.

Di seguito sono specificate, nel dettaglio, le modifiche apportate agli obiettivi strategici in termini di rideterminazione o eliminazione.

In quanto già raggiunti o ritenuti dall'Ente, per diverse ragioni, non perseguibili o di minore impatto strategico per il triennio 2013-2015, sono stati eliminati gli obiettivi:

- **F.02 (Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente),**
- F.03_04 (Acquisire maggiori risorse esterne),
- P.03 (Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety),
- P.10 (aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale),
- P.14 (Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta – PRM),
- P.15 (Aumentare la competitività dell'aeroporto),
- P.19 (Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali),
- P.20 (Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività).

Per una loro migliore definizione, in virtù di un'analogia natura, sono stati accorpati e ridefiniti gli obiettivi:

- P.04, P.05 e P.06 nell'obiettivo denominato P.04_05_06 (Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera)
- P.08 e P.24 nell'obiettivo denominato P.08_24 (Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC),
- P.21 e P.22 nell'obiettivo denominato P.21_P.22 (Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale da parte dei gestori, dei vettori e dei fornitori di SNA).

Per maggiore chiarezza nella loro formulazione, sono stati così modificati gli obiettivi:

- F.01 "Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie",
- P.02 "Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety",

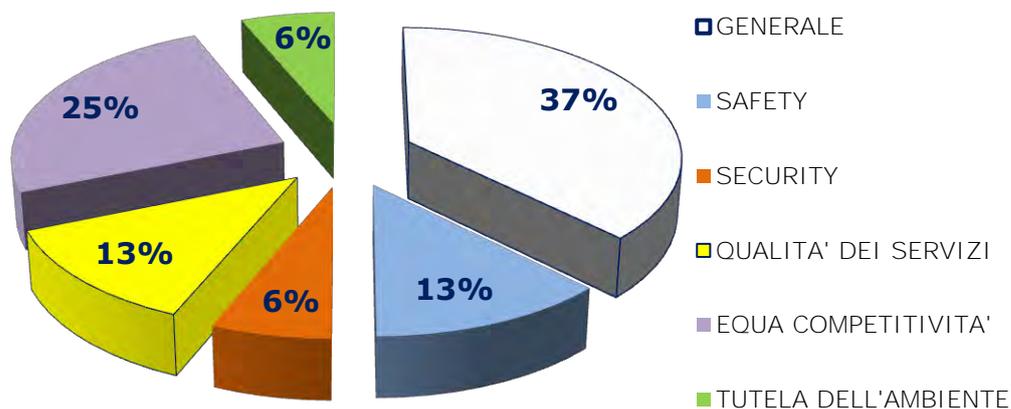
Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

- P.12 "Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti",
- P.13 "Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori".

Infine, a seguito delle nuove istanze emerse dal confronto con gli stakeholder e dall'analisi SWOT, sono stati introdotti i seguenti nuovi obiettivi:

- C.06 "Sviluppare, secondo il modello EASA, il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management",
- P.25 "Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler",
- P.26 "Razionalizzazione della normativa economico-gestionale".

I 16 obiettivi strategici individuati sono distribuiti nelle sei aree strategiche, in termini percentuali, come riportato nel grafico seguente:



Di seguito, il Piano Strategico ENAC 2013 – 2015.

Piano Strategico ENAC 2013-2015

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015	KPI	FORMULA	TARGET	AZIONI STRATEGICHE
SAFETY	PROCESSI	P.02	DG, VDG, CSS, CAA, CCA, CSA, CIA	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	Normativa razionalizzata	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo	50%	Utilizzo e applicazione dei dati e dell'analisi di tendenza (trend analysis) nei processi relativi all'attività di regolamentazione di safety oversight. Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety avendo a riguardo il contesto internazionale. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale
		P.04_05_06	VDG, CAA, CCA, CSS, CSA, CIA	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	N. ispezioni realizzate sugli aeromobili della flotta nazionale ed estera	n.ispezioni anno in corso/n ispezioni anno precedente	MANTENIMENTO	Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria; Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight"; Introduzione di un sistema di Risk Based Oversight
					Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	n.interventi anno in corso/n interventi anno precedente	MANTENIMENTO	
% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	n obiettivi realizzati/tot obiettivi	80%						
SECURITY	PROCESSI	P.08_24	DG, CCA	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	% di verifiche svolte a livello territoriale	N verifiche svolte/verifiche programmate	85%	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security; azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di security previsti dal PNS.
					Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	numero	DIMINUZIONE	
QUALITÀ DEI SERVIZI	PROCESSI	P.12	CCA, CIA, CSE	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	N attività ispettive effettuate/verifiche in programma	85%	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori aeroportuali; individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti.
		P.13	CCA, CAA	Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori	% di vettori con voli regolari o charter con carta dei servizi	N vettori con carta dei servizi/vettori totali regolari o charter	50%	Azioni tese all'adozione della carta dei servizi da parte di tutti i vettori.
EQUA COMPETITIVITÀ	PROCESSI	P.17	CIA, CAA, CSA, CSS, CSE	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	N. di iniziative di semplificazione intraprese	numero	1/anno	Azioni tese a semplificare le procedure amministrative e operative per agevolare l'impiego degli elicotteri
		P.18	CIA, CSA, CSS, CSE, CFI	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	N. di interventi effettuati	numero	CRESCITA	Azione per la migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità per via aerea
		P.25	CSE, CAA, CFI	Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	N. modelli sviluppati	numero	1/settore	Sviluppo e applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-finanziaria
		P.26	TUTTE	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	% normativa razionalizzata	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo	50%	Sviluppo di testi semplificati della normativa economico-gestionali
TUTELA DELL'AMBIENTE	PROCESSI	P.21_22	CIA, CSS, CSA, CAA, CSE	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale da parte dei gestori, dei vettori e dei fornitori di SNA	Numero di valutazione report Piani di Efficienza Volo ENAV SpA	numero	2/anno	Azione di riorganizzazione della gestione del tema ambientale nel settore dell'aviazione civile; Sviluppare/rivedere un meccanismo di premialità per il gestore connesso all'impatto ambientale realizzato
					% di gestori con programma ambientale approvato	N gestori con programma ambientale approvato/tot gestori	50%	
GENERALE	COMPETENZE SVILUPPO INTERNO	C.01	CRU, VDG, CFI	Potenziare la capacità e la competenza del personale	N dipendenti oggetto di formazione	N dipendenti oggetto di formazione/tot personale in servizio	CRESCITA	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale
		C.02	DG, VDG	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	% di progetti completati (tra quelli in portafoglio)	N progetti completati/tot progetti in portafoglio	CRESCITA	Sviluppo delle modalità di gestione dei progetti dell'ente e del relativo portafoglio
		C.04	TUTTE	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	N processi semplificati e/o eliminati	N processi ENAC semplificati e/o eliminati/tot processi (del MAGOQ)	30%	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività; Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico; Implementare un sistema di pianificazione e controllo dei fabbisogni di risorse per attività (Manpower Plan).
		C.05	DG	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi operativi sviluppati informaticamente	N processi sviluppati/anno	5/anno	Realizzazione di interventi di sviluppo ed evoluzione degli applicativi, delle basi dati e dell'infrastruttura informatica dell'Ente
		C.06	TUTTE	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	% realizzazione del sistema	Fasi realizzate/totale fasi	100%	Sviluppo del sistema del Risk Management applicabile all'attività dell'Ente
	RISORSE FINANZIARIE	F.01	CFI, DG	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Risorse destinate al miglioramento organizzativo	Risorse destinate al miglioramento organizzativo	€1.000.000	Razionalizzare le spese dell'Ente Sviluppo di un sistema di contabilità analitica

6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, l'opera di revisione degli obiettivi strategici, operata dal Comitato Direzionale quale fase della predisposizione del Piano della Performance 2013-2015, ha risentito dell'entrata in vigore della recente normativa in ambito di "spending review" che vede le PP.AA. soggette a misure di contenimento dei costi della spesa per il personale e per il funzionamento dei servizi.

Per l'ENAC l'applicazione della normativa sulla "spending review" si concretizza con la nuova ristrutturazione organizzativa che troverà attuazione nella parte finale del 2013.

La ristrutturazione 2013 si presenta come un percorso che comporta una profonda revisione di tutto il contesto organizzativo e funzionale dell'Ente, implicando, oltre alla riduzione e rivisitazione delle strutture e delle loro dotazioni di risorse, la razionalizzazione e la semplificazione delle normative, dei processi, delle procedure e delle attività che sono attualmente in vigore.

L'impegno per l'attuazione della ristrutturazione è pertanto di tutti i dirigenti che, collegiamente e ognuno nel settore di propria competenza, sono chiamati a contribuire al programma implementativo predisposto dal Comitato Direzionale e approvato dal Direttore Generale e a sviluppare progetti di razionalizzazione e semplificazione:

- della regolamentazione tecnica e gestionale-amministrativa;
- dei processi primari, di supporto e direzionali;
- delle procedure organizzative ed operative;
- delle attività svolte in accordo al mandato istituzionale.

Si configurano pertanto per il 2013 due linee operative in cui confluiscono le azioni strategiche attuative degli obiettivi strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione:

- 3. Realizzare il percorso attuativo (Roadmap) per la ristrutturazione organizzativa 2013;**
- 4. Sviluppo e realizzazione di progetti di razionalizzazione e semplificazione della regolamentazione, dei processi, delle procedure e delle attività dell'Ente.**

La prima linea operativa si concretizza in un obiettivo operativo comune a tutti i dirigenti dell'Ente che a vario titolo e misura saranno coinvolti nelle singole fasi della Roadmap.

La seconda linea operativa si concretizza in obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale ai Direttori Centrali (uno per ciascun DC) e ai Direttori di Staff e dai Direttori Centrali ai rispettivi Direttori di linea (uno per ciascun Direttore).

In tal modo per il 2013 ad ogni dirigente sono assegnati due obiettivi di cui uno comune e uno individuale.

La corrispondenza fra le linee operative 2013 e gli obiettivi strategici 2013-2015 è pertanto la seguente:

Linea Operativa n. 1 >>> Obiettivo Strategico C.04

Linea Operativa n. 2 >>> Obiettivi Strategici C.01, C.02, C.04, C.05, C.06, F.01, P.02, P.04_05_06, P.08_24, P.17, P.18, P.25, P.26.

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

Questa impostazione è stata condivisa dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Gli obiettivi operativi individuali coerenti con la seconda linea operativa interessano tutto l'ambito della **regolamentazione tecnica e gestionale**-amministrativa, delle procedure, dei processi e delle attività dell'Ente.

Analogamente, anche gli obiettivi individuali assegnati al personale non dirigente sono coerenti con le azioni strategiche del Piano della Performance e con le linee operative 2013.

Gli obiettivi evidenziati di seguito, avranno comunque una proiezione operativa in quanto saranno coperti con obiettivi individuali assegnati ai responsabili di struttura non dirigenziale e/o professionisti:

- **P.12** "Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti
- **P.13** "Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori"
- **P.21_22** "Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale da parte dei gestori, dei vettori e dei fornitori di SNA

Si riporta di seguito il Piano Operativo 2013.

Piano Operativo ENAC 2013

PIANO OPERATIVO 2013 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET						
AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI	TARGET
OBIETTIVO COMUNE	C.04_VDG.L1	Realizzare il percorso attuativo (Roadmap) per la ristrutturazione organizzativa 2013	Predisposizione e attuazione delle azioni necessarie all'attivazione della nuova struttura	Nuova struttura	Attivazione della nuova struttura organizzativa	01/12/2013
SAFETY	P.02_CSS.L2	Fornire all'utenza un quadro regolamentare chiaro in materia di certificazione del personale di volo e controllore del traffico aereo dopo l'entrata in vigore dei regolamenti UE	Revisione del Regolamento e della Circolare applicativa mantenendo ed eventualmente elaborando gli aspetti non normati da EASA attraverso i regolamenti e le AMC (Acceptable Means of Compliance) pubblicate	Regolamento e Circolare applicativa emendata con l'obiettivo di perseguire la semplificazione della gestione tecnica/amministrativa compatibilmente con le rilevanzze del caso specifico	Pubblicazione Regolamento e Circolare	30/11/2013
	P.02_SCP.L2	Regolamentare l'impiego degli APR <150kg	Finalizzare il Regolamento APR dopo consultazione con il utenza , MIT , Aero Club d'Italia e sviluppare la relativa Circolare	Regolamento e Circolare per APR	Pubblicazione Regolamento e della relativa Circolare Applicativa	30/11/2013
	P.02_SPV.L2	Implementazione dell'Air Crew Regulation secondo il piano di implementazione	Sviluppo delle procedure operative, note informative per adeguamento alla nuova regolazione europea	Procedure Operative note informative	N procedure pubblicate/ procedure per l'implementazione del Reg. 1178/2011	70%
	P.04_05_06_AOX.L2	Proseguire il popolamento del sistema EMPIC	Definire un piano di popolamento delle funzioni EMPIC (OPS1, OPS3, CAMO) e darne attuazione	Moduli popolati	Moduli inseriti in EMPIC	3
	P.04_05_06_CSA.L2	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui rilievi dell'ispezione ICVM dell' ICAO	Monitoraggio e reporting delle attività di competenza delle strutture della CSA, previste per il 2013 conseguenti gli esiti della ICVM ICAO del novembre 2011	Report bimestrale di monitoraggio	N.rilievi chiusi su quelli di competenza per il 2013	100%
	P.04_05_06_SRS.L2	Applicazione del Reg. 923/2012 sulle Regole dell'Aria nello spazio aereo europeo	Elaborazione del Piano di implementazione Reg.923 (SERA)	Piano elaborato	Piano approvato dal VDG	30/11/2013
	P.04_05_06_SAA.L2	Assicurare la conformità alla metodologia Continuous Monitoring Approach (CMA)	Implementazione della metodologia Continuous Monitoring Approach (CMA) definita nel 2012	Definizione Procedura operativa disponibile; individuare ed implementare azioni necessarie per risolvere criticità; aggiornare banca dati ICAO con elementi forniti dalle strutture competenti entro il 15.10.2013	Pubblicazione procedura operativa e aggiornamento banca dati	15/10/2013
SECURITY	P.08_24_DAX3.L2	Realizzare le ispezioni secondo criteri ridefiniti	Planificazione e realizzazione delle ispezioni di Security	Reports ispettivi	N ispezioni/Ispezioni pianificate	70%
	P.08_24_GSE.L2	Aggiornamento del Programma nazionale dei controlli di qualità della security	Elaborazione piano di formazione per la certificazione degli istruttori di security	Organizzazione delle modalità formative degli istruttori di security	Pubblicazione Programma nazionale dei controlli di qualità della security	31/10/2013
EQUA COMPETITIVITÀ	P.17_JEA.L2	Definire le modalità per l'istituzione degli eliporti quale struttura pubblica di trasporto che genera vincolo sul territorio	Definizione documento operativo e quadro gestionale per l'istituzione degli eliporti	Documento operativo e quadro gestionale per l'istituzione degli eliporti	Documento condiviso con il DG	30/11/2013
	P.17_CAA.L2	Semplificazione ed efficientamento dell'attività di controllo del settore elicotteristico	Realizzazione per Augusta Westland di un unico sistema di certificazioni POA e 145 che raggruppi tutte le unità produttive nazionali ed estere dell'impresa	Sistema unificato delle certificazioni	Certificazione Unica parte 145	30/11/2013
	P.18_FIN.L2	Sorveglianza sugli adempimenti degli obblighi convenzionali da parte dei beneficiari-società di gestione per gli interventi in corso di esecuzione nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Reti e Mobilità 2007-2013	Monitoraggio bimestrale sullo stato di avanzamento degli interventi	n. 6 monitoraggi bimestrali relativi a n. 8 interventi inseriti nella convenzioni di finanziamento vigenti	Numero monitoraggi effettuati	48 verifiche totali
	P.25_ESA.L2	Miglioramento delle modalità di monitoraggio del mercato dei servizi di assistenza a terra	Individuare il market share dei full handler negli aeroporti liberalizzati	Dati su market share dei full handler negli aeroporti liberalizzati	Pubblicazione dei dati sul sito intranet	30/11/2013
	P.25_EAE.L2	Procedura organizzativa sulla gestione delle verifiche amministrativo-contabili sulle società di gestione aeroportuale	Elaborazione e approvazione delle modalità di gestione delle verifiche amministrativo-contabili sui gestori aeroportuali, con definizione di ruoli e responsabilità	Procedura organizzativa	Pubblicazione procedura organizzativa	30/11/2013
	P.25_ALI.L2	Sorveglianza e verifica dei requisiti per il rilascio ed il mantenimento della licenza di esercizio di trasporto aereo	Evoluzione del rapporto di monitoraggio economico-finanziario dei vettori di gruppo A	Rapporto annuale di monitoraggio dei vettori	Approvazione del rapporto di monitoraggio annuale da parte del Direttore centrale	30/11/2013
	P.26_GAG.L2	Razionalizzare le modalità per la stipula di accordi di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni	Elaborazione linee guida per la stipula di accordi di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni	Circolare amministrativa	Pubblicazione circolare amministrativa	30/11/2013
	P.26_GAL.L2	Regolamentare l'applicazione dell'art.802 del CdN	Elaborazione circolare applicativa art.802 CdN	Circolare applicativa art.802 CdN	Pubblicazione circolare	30/11/2013
	P.26_CSE.L2	Standardizzazione delle attività di emanazione e gestione dei bandi di gara per l'affidamento delle gestioni totali	Definire Linee guida per la gestione delle procedure selettive per l'affidamento delle gestioni totali	Linee Guida	Linee guida approvata dal DG	30/11/2013
	P.26_EAN.L2	Revisione delle Linee Guida Enac in materia di regolazione tariffaria dei servizi aeroportuali offerti in regime di esclusiva anche in relazione alla Direttiva 2009/12/CE	progetto di modifica delle Linee Guida che recepisca gli esiti dell'esperienza maturata nell'ambito dell'attività svolta per i CdP	Proposta di modifica	Proposta di modifica approvata dal DC	30/11/2013

PIANO OPERATIVO 2013 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET						
AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI	TARGET
TRASVERSALE	C.01_RUS.L2	Migliorare le competenze individuali e le performance operative degli ispettori di volo	Definire e dare attuazione al programma della formazione per gli ispettori di volo ed effettuare il monitoraggio dell'efficacia della formazione in termini di miglioramento delle competenze individuali e delle performance operative nei contesti lavorativi di riferimento	Programma della formazione e piano di monitoraggio	Realizzazione del programma e piano di monitoraggio	70%
	C.05_POC.L2	Efficientare l'archivio dei verbali del CdA e ottimizzare le modalità di consultazione delle delibere del CdA	Prosecuzione dell'attività di informatizzazione dell'archivio elettronico degli atti del CdA, compreso il popolamento dell'indice tematico delle delibere con i dati corrispondenti a tre annualità	Archivio informatico popolato degli atti del CdA (verbali e deliberazioni)	Numero annualità inserite nell'indice tematico delle delibere del CdA	3 (indice tematico delibere)
					Documenti digitalizzati/documenti presenti nell'archivio dei verbali per tre annualità	1 (archivio elettronico dei verbali)
	C.04_SSA.L2	Razionalizzare e standardizzare i processi di competenza della direzione SSA	Elaborazione, per la parte di competenza, del Manuale delle procedure di certificazione e sorveglianza per i processi di Servizi Spazio Aereo	Manuale elaborato	Manuale approvato dal VDG	30/11/2013
	C.04_CRU.L2	Consolidare i contratti di lavoro nazionali ed integrativi	Sviluppo del testo coordinato dei CCNL del personale dirigente	Testo coordinato dei contratti di lavoro nazionali ed integrativi del personale dirigente	% testi contrattuali consolidati	100%
	C.04_RUP.L2	Razionalizzare e armonizzare con la normativa vigente le disposizioni sull'orario di servizio e di lavoro	Sviluppare e aggiornare Circolare sull'orario di servizio e di lavoro	Circolare amministrativa	Pubblicazione circolare amministrativa	30/11/2013
	C.04_FAC.L2	Elaborare un Piano di riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'Enac	Riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'ENAC	Piano di riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'Enac	approvazione piano da parte del Direttore Generale	30/11/2013
	C.04_FBC.L2	Semplificazione e razionalizzazione modalità di acquisizione e contabilizzazione delle entrate di ENAC	Alleggerimento del lavoro delle strutture impegnate nella fatturazione	Riduzione del carico di lavoro delle strutture	N fatture emesse con il nuovo metodo/N fatture totali	almeno il 30%
	C.04_SNO.L2	Razionalizzare il processo di autorizzazione ENAC dei piloti sugli aeroporti "particolari" (ESP TEM 3)	Sviluppo di una nuova policy per il rilascio delle autorizzazioni negli aeroporti "particolari"	Policy e sua applicazione	Pubblicazione Policy e applicazione in almeno un aeroporto	30/11/2013
	C.02_DAX1.L2	Rivisitazione della modalità delle attività ispettive sul territorio	Strutturazione dell'attività ispettiva periferica attraverso nuclei omogenei gestiti centralmente	Individuazione nuclei e metodologia	Nuova pianificazione attività ispettiva DD.AA per l'anno 2014	30/11/2013
	C.04_DAX2.L2	Rimodulazione dell'attività di fatturazione presso le DA	Sperimentazione della nuova procedura per l'accantonamento dell'emissione delle fatture delle DA	Avvio sperimentazione	N poli sperimentali di fatturazione	2
	C.02_CCA.L2	Rivisitazione delle attività ispettive sul territorio	Strutturazione dell'attività ispettiva periferica attraverso nuclei omogenei gestiti centralmente	Individuazione nuclei e metodologia	Pianificazione attività ispettiva nuclei per l'anno 2014	30/11/2013
	C.05_GSI.L2	"digitalizzazione totale" della corrispondenza in partenza e in arrivo	Analisi, sviluppo e realizzazione della nuova procedura del protocollo informatico	Nuova procedura informatica	Rilascio in produzione della procedura	30/11/2013
	C.05_ETA.L2	Fruibilità per l'Ente dei dati caratteristici dei vettori stranieri operanti in Italia	Creazione di una cartella condivisa contenente elenco aggiornato vettori extra-UE, situazione aggiornata vettori designati, autorizzazioni rilasciate e frequenze operate, e stato dei rapporti bilaterali	Cartella condivisa	Attivazione della cartella	30/11/2013
	C.02_CFI.L2	Elaborare il programma di attività ispettiva interna secondo quanto disposto dall'articolo 7 del Regolamento di Organizzazione del personale	Effettuare nel corso dell'anno due verifiche applicandole modalità e i criteri stabiliti dal programma	Verifiche interne	Numero verifiche effettuate nell'anno	2
	F.01_IOP.L2	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	Produrre ed inviare ai comuni, per la pubblicazione, le mappe di vincolo per gli aeroporti interessati	Mappe di vincolo	n mappe di vincolo inviate	4
	F.01_IPP.L2	Semplificare le procedure di approvazione dei progetti aeroportuali	Definizione nuovo schema di approvazione dei progetti aeroportuali	Schema di approvazione dei progetti aeroportuali definito	Nuovo modello attuato	30/11/2013
F.01_CIA.L2	Trasferire gli aeroporti alle regioni	Predisposizione dello schema di decreto di trasferimento	Protocollo d'intesa ENAC-Regione	N. accordi con Regione sottoscritti	3	

AOX: Direzione Operazioni Roma, Napoli, Torino, Milano, Venezia

DAX 1: Genova, Milano Malpensa, Olbia-Alghero, Napoli, Lamezia-Reggio Calabria, Torino

DAX 2: Bergamo, Bari-Brindisi, Catania, Cagliari, Verona

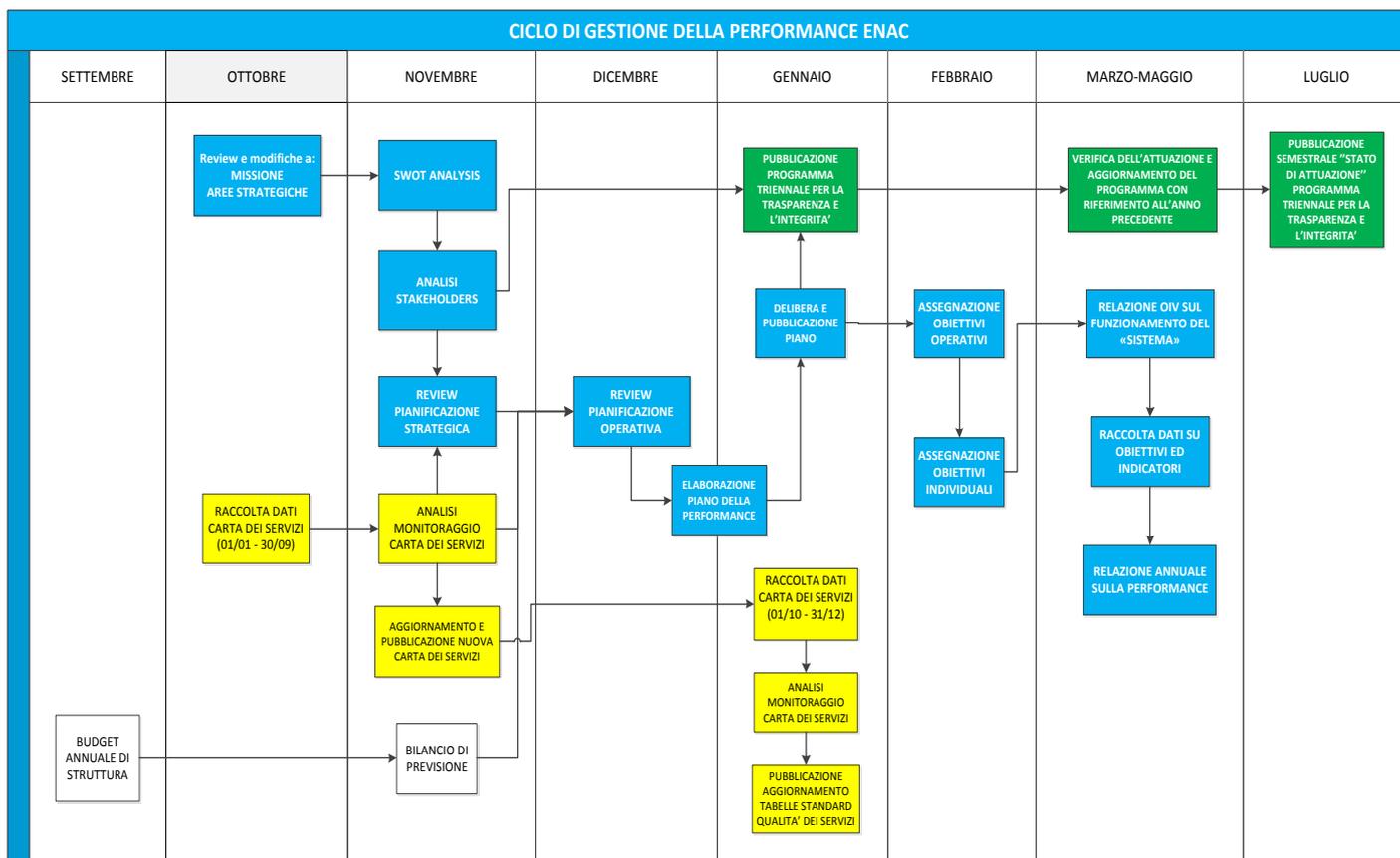
DAX 3: Roma Fiumicino, Roma Ciampino, Milano Linate, Palermo, Venezia, Firenze-Pisa

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria

Nell'ambito del ciclo della performance, il processo di elaborazione del Piano della Performance prende avvio con la definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 2 dello Statuto dell'Ente, e si conclude con l'approvazione del Piano da parte del medesimo Consiglio.

L'attività di pianificazione strategica ed operativa è strettamente correlata con tutte le componenti del ciclo della performance, come evidenziato nella figura seguente:



Il processo di pianificazione strategica ed operativa si articola nelle seguenti attività:

- 1) Review e eventuali modifiche alla Mission e alle Aree strategiche
- 2) SWOT Analysis e Analisi Stakeholder
- 3) Review pianificazione strategica
- 4) Pianificazione Operativa
- 5) Elaborazione Budget annuale
- 6) Elaborazione Piano pluriennale delle opere
- 7) Elaborazione bilancio pluriennale
- 8) Approvazione Bilancio Preventivo
- 9) Elaborazione e approvazione Piano della Performance

Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata di seguito.

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	REVIEW ED EVENTUALI MODIFICHE A MISSION E AREE STRATEGICHE	Ogni anno, in fase di Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno le formulazioni di Missione e Aree Strategiche pubblicate nel ciclo precedente	Presidente/ CdA	Indirizzi strategici	L'attività è finalizzata alla definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione e da quest'ultimo deliberati.	Entro Ottobre
2	SWOT ANALYSIS E ANALISI STAKEHOLDER	Nel mese di novembre le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione, aree strategiche, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT analysis. Nell'ambito della definizione degli obiettivi e delle metriche di 'outcome' sono organizzati momenti di coinvolgimento di rappresentanti degli stakeholder strategici per la condivisione degli aspetti di maggior rilevanza, tipicamente in occasione delle Giornate della trasparenza.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ GPS	Analisi di contesto	L'analisi di contesto si concretizza nella revisione dei temi relativi ai capitoli 2, 3 e 4 del Piano della Performance.	Entro 30 novembre
3	REVIEW PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Nel mese di novembre, le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione Strategica, sulla base delle indicazioni emerse attraverso le analisi di contesto, definiscono gli obiettivi strategici triennali e le relative azioni strategiche, KPI e target, partendo da quanto definito nel ciclo precedente e procedendo ad aggiornamento, inserimento di nuovi obiettivi o cancellazione di obiettivi preesistenti.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ GPS	Obiettivi strategici e azioni	Gli obiettivi strategici e azioni sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 30 novembre
4	PIANIFICAZIONE OPERATIVA	Sulla base delle schede relative alle azioni strategiche, in base alle responsabilità sugli obiettivi strategici individuate, ciascun Direttore Centrale provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con le rispettive Direzioni.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG	Obiettivi e Piano operativo	Gli obiettivi operativi e relativi progetti sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 31 dicembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
5	ELABORAZIONE BUDGET ANNUALE	Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell' anno. Il centro di responsabilità di 1° livello coordina il processo al fine di rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo del Consiglio di Amministrazione con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità collegati . Sulla base dei progetti proposti avviene la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e nel complesso di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario . La proposta di budget e di piano operativo viene inviata alla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza che valuta la coerenza con le risorse economico-finanziarie disponibili. Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del centro di responsabilità di 1° livello, la sommatoria dei budget dei centri di responsabilità di 1° livello costituisce, rispettivamente, il preventivo finanziario ed economico dell'ente.	Direzioni Centrali	Budget	Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa di 1° livello sono individuati dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture di cui al regolamento di organizzazione.	Entro 30 ottobre
6	ELABORAZIONE PIANO PLURIENNALE DELLE OPERE	Per quanto attiene ai lavori pubblici approvati dall'Ente, la realizzazione degli stessi avviene sulla base di un piano o programma triennale e di aggiornamenti annuali predisposti dal centro di responsabilità di 1° livello competente per materia, predisponendo l'elenco annuale dei lavori da portare a termine nell'anno nel rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 128 del decreto legislativo n. 163/2006.	CCA, CIA, CFI	Piano Pluriennale delle opere	Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.	Entro 30 settembre
7	ELABORAZIONE BILANCIO PLURIENNALE	Sulla base della stima di risorse necessarie per l'adozione delle linee strategiche sviluppate e della evoluzioni delle attività routinarie dell'Ente è stimato il fabbisogno finanziario previsto per il triennio. Il documento viene aggiornato annualmente, le variazioni e gli scostamenti verificatisi tra un esercizio ed un altro vengono illustrate nelle note preliminari che accompagnano i prospetti contabili. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente sentito il Direttore Generale, delibera sul bilancio pluriennale con le stesse modalità previste per l'approvazione del bilancio annuale di previsione e approva il programma triennale dei lavori pubblici e gli aggiornamenti annuali.	CFI	Bilancio Pluriennale	Il bilancio pluriennale è redatto per centri di responsabilità di 1° livello con l'articolazione delle entrate e delle uscite uguale a quella presente nel bilancio preventivo decisionale.	Entro 30 ottobre

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
8	APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	<p>Il preventivo finanziario rappresenta il consolidato dei budget finanziari elaborati dalle Direzioni Centrali secondo i termini di spese ed incassi previsti per l'anno.</p> <p>Il preventivo economico espone le misurazioni economiche dei costi e dei ricavi che si prevede di realizzare durante la gestione dei diversi centri di responsabilità amministrativa.</p> <p>Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali.</p> <p>Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97. È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze."</p> <p>Il bilancio di previsione, elaborato dalla Direzione Centrale Finanza e dal Direttore Generale, è deliberato su proposta del Presidente dal Consiglio di Amministrazione non oltre il 30 novembre dell'anno precedente cui il bilancio stesso si riferisce.</p>	CFI	Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. il preventivo finanziario; b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria; c. il preventivo economico. <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. il bilancio pluriennale; b. la relazione programmatica; c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione; 	Entro 30 novembre
9	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	<p>Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della Performance proposto da parte del Direttore Generale.</p>	CdA	Piano della Performance	<p>Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, il piano operativo annuale.</p>	Entro 31 Gennaio

7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Dopo lo sviluppo del modello e la prima implementazione nel 2011, il sistema ha raggiunto un buon livello di maturità. Nonostante ciò, secondo un approccio di continuo tuning e miglioramento, si sta procedendo alla implementazione di ulteriori perfezionamenti sia in termini metodologici sia in termini di processo.

A tal fine, nel corso del 2012 sono state intraprese molteplici attività volte a migliorare lo sviluppo e il monitoraggio dei progetti relativi ai singoli obiettivi individuali, la stima dei tempi di realizzazione e delle risorse umane e finanziarie ad essi assegnati.

Inoltre, si è rafforzato il coinvolgimento degli stakeholder, attraverso indagini finalizzate alla verifica della customer satisfaction, e mediante la predisposizione di apposite giornate della trasparenza dense di informazioni e puntuali analisi **dei vari servizi offerti dall'Enac**.

Infine, è stata dedicata grande attenzione ad attuare un maggiore raccordo e interrelazione tra i vari documenti ed attività che danno vita al ciclo di gestione della performance (Bilancio, Piano della performance, **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, Sistema di misurazione e valutazione della performance, Standard di qualità**).

L'azione per il miglioramento che si deve ancora intraprendere è quella relativa all'integrazione del Piano della performance con il Piano degli indicatori di bilancio. Nel paragrafo che segue si dà conto delle difficoltà che ancora si riscontrano nel costruire il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con DPCM 18 settembre 2012 sono state definite linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio.

L'art. 8 del DPCM citato dispone che, con appositi provvedimenti del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, verranno diramate istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione dei piani degli indicatori attesi e per il loro monitoraggio.

Con DPCM 12 dicembre 2012 sono state definite le linee guida per l'individuazione delle missioni delle Amministrazioni pubbliche. **L'art. 6 del DPCM citato prevede che le Amministrazioni pubbliche adottano la rappresentazione della spesa per missioni e programmi a decorrere dall'esercizio finanziario 2014.**

Considerata ad oggi, quindi, la mancata pubblicazione dei modelli da utilizzare e delle relative istruzioni, e i notevoli adempimenti che le PP.AA. **hanno attuato a seguito dell'entrata in vigore** delle legge n.135/2012 in materia di spending review e di contenimento della spesa pubblica, appare una logica conseguenza il mancato coordinamento tra il piano della performance e il piano degli indicatori (performance e bilancio).

L'Enac tuttavia si propone di darvi attuazione, una volta resa nota la documentazione sopra citata e le risultanze del progetto sperimentale avviato dalla CIVIT con il Ministero dell'Economia e delle Finanze - RGS e la Scuola Superiore di Economia e finanza, nel corso del 2014.

Coordinamento e integrazione fra Piano e la relazione sulle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.

L'ENAC si propone per il 2013 di ottimizzare l'integrazione tra gli strumenti del ciclo di gestione delle performance.

Una prima azione di miglioramento sarà quella di inserire nel Piano della performance, come obiettivi operativi, le misure **contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità** (es. codice etico, ovvero maggiore analisi del bilancio di genere).

Altre azioni riguarderanno il miglioramento delle correlazioni tra le attività poste in essere per il Piano della performance e la carta dei servizi, in particolare:

- **i risultati derivanti dall'indagine di soddisfazione degli Stakeholder** saranno un utile strumento di misurazione di alcuni indicatori definiti nel Piano della performance;
- i risultati del monitoraggio degli standard di qualità saranno presi in considerazione in fase di pianificazione strategica e **operativa, sia nell'analisi SWOT** che nella definizione di alcuni obiettivi operativi del Piano.

Successivamente all'adozione del Piano di prevenzione della corruzione, infine, si prevede di inserire nel Piano della performance obiettivi relativi alle misure ivi previste.

8. Allegati tecnici

Matrice Stakeholder

La selezione degli stakeholder è avvenuta attraverso la attribuzione dei valori di 'grado di influenza' e 'grado di interesse' da parte di tutti i Direttori Centrali e dalla Direzione Generale. La scala adottata è stata su 5 livelli, da 0 a 4, ovvero da nullo a elevato. La media dei valori ha permesso di identificare quelli di livello 'strategico' o chiave.

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE		
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori		
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)				
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)				
4	Assaeroporti				
5	Assaereo				
6	Assoclearance				
7	Assohandling				
8	CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)				
9	IATA				
10	IBAR				
11	Dipendenti ENAC	Dipendenti	Operatori		
12	Dipendenti Enti di Stato				
13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea				
14	Lavoratori delle compagnie aeree				
15	Lavoratori delle imprese aeronautiche				
16	Lavoratori dell'aeroporto				
17	Fornitore di servizi di navigazione aerea	Fornitori beni/servizi			
18	Gestore aeroportuale				
19	Impresa security				
20	Operatore aereo				
21	Prestatore di servizi di handling				
22	Costruttore aeronautico				
23	Scuola di addestramento				
24	Soc. di ges. serv. di progr. costruz. e manut. apt				
25	Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm	Referenti Istituzionali	Normatori		
26	Aero Club d'Italia				
27	Aeronautica Militare				
28	Agenzia del demanio				
29	Agenzia delle entrate				
30	Agenzia delle dogane				
31	ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)				
32	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)				
33	Autorità giudiziarie				
34	Capitaneria di Porto				
35	CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)				
36	CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)				
37	Dipartimento per la Funzione Pubblica				
38	Ente locale				
39	Ente previdenziale				
40	Guardia di Finanza				
41	Mass media				
42	Ministero Affari Esteri				
43	Ministero Ambiente				
44	Ministero Beni Culturali				
45	Ministero Difesa				
46	Ministero Infrastrutture e Trasporti				
47	Ministero Economia e Finanze				
48	Ministero Interno				
49	Ministero Salute				
50	Altri ministeri				
51	Organi costituzionali				
52	Polizia di Stato				
53	Protezione Civile				
54	Regione				
55	Vigili del Fuoco			Regolatori	Beneficiari
56	Autorità dell'Aviazione civile estera				
57	Commissione Europea				
58	EASA				
59	ECAC				
60	Eurocontrol				
61	ICAO	Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi			
62	Agente regolamentato				
63	Associazioni ambientaliste				
64	Associazioni dei consumatori				
65	Associazioni professionali				
66	ASTOI				
67	ENIT (Ente Nazionale Turismo)				
68	Esercenti privati				
69	Operatore economico				
70	Passeggero				
71	Popolazione adiacente aeroporti				
72	Privati cittadini				
73	Sindacati di settore				
74	Spedizionieri				
75	Tour Operator				

Scheda SWOT

L'analisi SWOT è stata condotta con la partecipazione di tutte le Direzioni Centrali e la Direzione Generale attraverso la compilazione della seguente scheda che ha permesso di identificare i fattori di Opportunità, Minaccia, Forza e Debolezza e il relativo impatto sugli ambiti interni o processi.

Basandosi sui risultati dell'analisi SWOT realizzata lo scorso anno, è stato fatto un lavoro di revisione ed aggiornamento, dopo di che i fattori emersi sono stati consolidati, sintetizzati e condivisi per lo sviluppo della successiva generazione degli obiettivi strategici.

SCHEDE SWOT														
IMPATTO	Descrizione	Ambiti Esterni a ENAC					Processi ENAC					Ambiente Interno a ENAC		
		Personale	Aeromobile	Aeroporto	Spazio Aereo	Gestore	Vettore	Regolam.	Certificaz	Monitor.	Formaz & Informaz.	Sviluppo Invest.	Competenze e capacità	Dati e Informaz.
OPPORTUNITA'														
MINACCE														
FORZE														
DEBOLEZZE														

Scheda Outcome

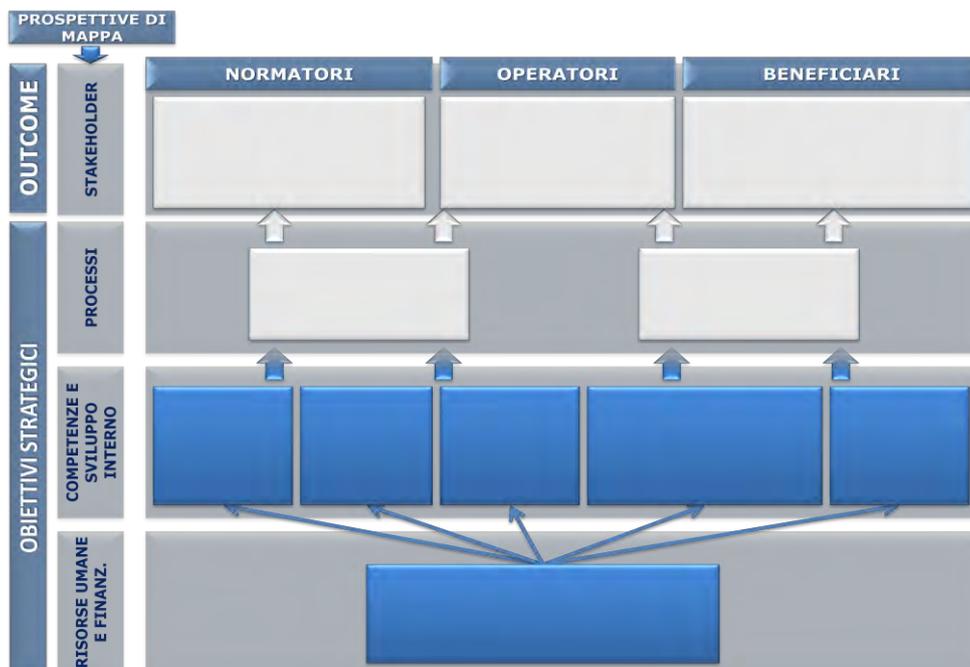
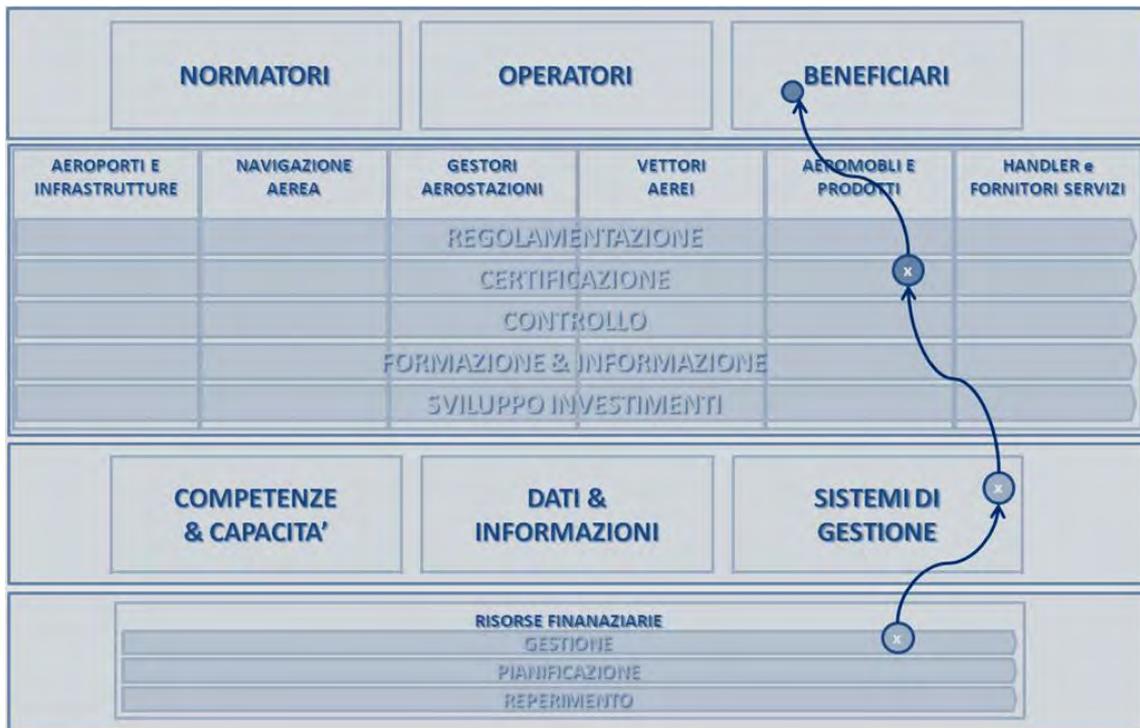
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	OUTCOME	KPI	Target	OUTCOME	KPI	Target	OUTCOME	KPI	Target
	Descrizione			Descrizione			Descrizione		
AREA STRATEGICA									

Scheda Mappa Strategica

Lo sviluppo degli obiettivi strategici è avvenuto sulla base dell'approccio metodologico delle BSC, ovvero secondo le 3 dimensioni operative: Processi, Competenze e Sviluppo Interno, Risorse Umane e Finanziarie.

Il framework di seguito è stato impiegato per lo sviluppo degli obiettivi strategici per ciascuna delle 5 aree strategiche identificate.



Piano Strategico

Gli obiettivi strategici sono organizzati nel Piano strategico, che riporta, per ciascun obiettivo strategico, ambito e prospettiva, azioni strategiche, KPI e target.

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015	KPI	FORMULA	TARGET	AZIONI STRATEGICHE

Piano Operativo

Gli obiettivi operativi sono riportati nel Piano Operativo.

Per ciascun obiettivo operativo, ambito e prospettiva, azioni strategiche, KPI e target.

PIANO OPERATIVO 2013 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET						
AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI	TARGET

Gestione Obiettivi operativi e progetti

Per ogni obiettivo approvato ciascun dirigente provvede a definire il progetto per attuare **l'obiettivo stesso**. I dati del progetto sono inseriti in un apposito sistema informatico, Gestione obiettivi e progetti, sviluppato dalla **Direzione Sistemi Informativi dell'ENAC**, che permette di gestire tutte le informazioni relative al progetto, facilitando anche il monitoring e il relativo reporting.

Le informazioni che possono essere gestite per ogni progetto sono le seguenti:

- Titolo del progetto (con collegamento all'obiettivo strategico e alla relativa azione)
- Indicatore
- Target

Piano della Performance ENAC 2013 - 2015

- Scadenza
- Peso
- Percentuale di completamento
- Criticità
- Documenti allegati
- Data di inizio e fine
- Responsabile
- Risorse Umane impiegate
- Risorse Strumentali
- Dati Economici
- Fasi e attività (gantt)
- Stato di avanzamento del progetto

Seguono due raffigurazioni che rappresentano le principali schermate del sistema.

Reporting System ENAC - Obiettivi e Progetti Valerio Cottarelli
 Profilo: Delegato Direttore Direzione Centrale: Direttore Generale
 Direzione Responsabile: Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca

Gestione Obiettivi | Cambio Password | Manuale Utente | Relogio | Log Out

Gestione Obiettivi - Obiettivi Comuni

[Consulta obiettivi individuali](#)

Direttore Generale
 Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca
 Anno: 2011, periodo dal 01/01/2011 al 31/12/2011
 Anno

Obiettivi comuni (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)										
Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza obiettivo (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)	Direzione di riferimento per l'obiettivo	Ultima modifica	Progetto/i	
1	Dare attuazione al progetto "ENAC Man Power Plan" relativamente alle attività previste per il 2011	Report finale Manpower Plan presentato al CdS	31/12/2011	33			- Vice Direttore Generale		0	
2	Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale	Inventario delle tecnologie realizzato	31/12/2011	33			- Direzione Regolazione Ambiente e Aeroporti		0	
3	Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposte di modifica presentate al CdS	31/12/2011	34	60		- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca	20/10/2011	1	

Obiettivi (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)

Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)
1	Attivare l'operatività della Sala Crisis e gestione eventi	Sala Crisis operativa	31/12/2011	50	80	

Inserisci nuovo progetto

Progetto

Allegati	Note	Data inizio	Data di completamento prevista	Responsabile del progetto	Risorse umane impiegate	Risorse strumentali	Dati Economici	Fase/Attività	Stato avanzamento del progetto
	Attività iniziata il 12/04/2010 a seguito dell'ordinanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.3961 del 10/02/2010. Nel corso del 2010 si sono svolte le seguenti attività: - Definizione finalità e funzionalità sala crisi - Gare per servizi: sistemi TUC/ED, sistema GIS - Connessione e formazione su vari siti web funzionali fra cui "Self-Breafing" Enav e "Prometeo" AM	01/01/2011	31/12/2011	Torronina Maria Elena	Personale Sala Crisis (Valerio Cottarelli, Alfredo Ferraro)	ni natici		Nr.1 dal 01/01/2011 al 30/05/2011 Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	Al 04/10/2011 sono state portate a termine le attività 1, 2, 3, 4, 5, 7

Diagramma di GANTT: Ciclo di Vita di Progetto (Per visualizzare correttamente il GANTT occorre compilare le date per ciascuna fase.)

01/01/2011 | 31/12/2011

1 - Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3 | 01/01/2011 | 30/05/2011

2 - Consolidamento tabella eventi di interesse USC CE | 01/01/2011 | 31/01/2011



www.enac.gov.it